



UNIVERSITE MOHAMMED V de RABAT
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Agdal

MOHAMMED V UNIVERSITY of RABAT
Faculty of Law, Economics and Social Sciences-Agdal

Série : Sciences Economiques et Gestion

Cahiers de la Recherche

Journal of Research Papers

Revue
N° 02/2021

fsjes-agdal.um5.ac.ma



Université Mohammed V de Rabat
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal

Mohammed V University of Rabat
Faculty of law, Economics and Social Sciences-Agdal

Série : Sciences économiques et Sciences de gestion

Cahiers de la Recherche

Journal of Research Papers

Revue N° 02/2021

Fsjes-agdal.um5.ac.ma

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

Titre de l'ouvrage : Cahiers de la Recherche

- Edition : 2021
- Dépôt légal : 2021MO1646
- ISBN : 978-9920-9151-0-6
- Impression : Live Event, Mail : liveevent79@gmail.com

Cahiers de la Recherche

Revue éditée par

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

Directeur : Pr. Farid El Bacha, Doyen de la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales Agdal- Rabat

Coordonnateur : Pr. Abdelaziz Laaroussi, Vice-doyen chargé de la
Recherche Scientifique, du Partenariat et de la Coopération

Comités de lecture et d'évaluation :

- Département des sciences économiques

- Pr. El Hadj Ezzahid, FSJES-Agdal
- Pr. Djamila Chekrouni, FSJES-Agdal
- Pr. Adil El Marhoum, FSJES-Agdal
- Pr. Sanae Solhi, FSJES-Agdal
- Pr. Mourad Afif, FSJES-Agdal

- Département des sciences de gestion

- Pr. Mohamed El Haddad, FSJES-Agdal
- Pr. Saad Benbachir, FSJES-Agdal
- Pr. Abdelkrim Kandrouch, FSJES-Agdal
- Pr. Abdenbi El Marzouki, FSJES-Agdal

ADMINISTRATION

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

Abonnement annuel (2 numéros)

Maroc140 DH
Etranger140 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

SCIENCES ECONOMIQUES	7
Estimation des élasticités de la demande d'importation d'Armington par la méthode de Feenstra : cas du Maroc.....	9
Badr NASR ALLAH Pr. Idriss EL ABBASSI	
Etude comparative de l'évolution de la situation socio-économique des femmes autoentrepreneures de la région RSK	47
Moncef CHERKAOUI SELAMI	
Les organismes de placement collectif immobilier, un nouveau véhicule au service des investisseurs.....	77
Mohamed MELKI	
SCIENCES DE GESTION	91
Le contrôle de gestion environnemental : une perspective contingente face aux défis environnementaux	93
Touria NADAH	
Management Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) et performance globale de l'entreprise : Enjeux d'une démarche intégrée, Cas de dix entreprises marocaines	115
Othmane MOKHTARI	115
Loubna BARMAKI	115
La Tarification des Produits et Services Bancaires au Maroc	151
Driss EL ZANATI Marjana EL MAKHZANI Abdenbi EL MARZOUKI	
L'effet des unions monétaires sur les flux commerciaux intracommunautaires : Cas de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA).....	173
Abdelhamid BOULAKSILI Pr. Mhamed HAMICHE Yousra EL HAJEL Pr. Abdenbi EL MARZOUKI	

Capital immatériel et création de valeur : définitions et outils de mesure 189

Fatima Ezzahra ANAYA

Sciences Economiques

Estimation des élasticités de la demande d'importation d'Armington par la méthode de Feenstra : cas du Maroc

Badr NASR ALLAH

*Doctorant, FSJES-Agdal,
Université Mohammed V de Rabat*

Pr. Idriss EL ABBASSI

FSJES-Agdal, Université Mohammed V de Rabat

Résumé

Dans ce travail nous avons estimé les élasticités de substitution d'Armington et les élasticités de la demande d'importation microéconomiques de l'économie marocaine en mobilisant la méthode de Feenstra (1994). Cependant, nous nous sommes focalisés davantage sur l'élasticité de substitution d'Armington, car cette dernière, à la différence des autres élasticités de la demande d'importation, étudie l'impact du prix relatif d'un bien sur la substitution de ses importations par sa production domestique, et vice-versa. La méthode Feenstra (1994) est plus sophistiquée et très différente des autres, elle permet d'une part, de prendre en compte davantage de variables, notamment les changements dans les préférences ou dans la qualité des produits ; et d'autre part, dans une optique économétrique, elle permet d'éviter le biais de simultanéité aux estimateurs. Aussi, par ailleurs, nous avons montré que dans les travaux de littérature étudiés, plus les données sectorielles sont agrégées plus les valeurs des élasticités diminuent, témoignant ainsi de la présence du biais de l'hétérogénéité sectorielle dans la plupart des travaux de la littérature. Ainsi, Dans ce travail nous avons désagrégé l'économie en 61 secteurs afin de palier le biais d'hétérogénéité sectorielle. Nous avons obtenu des élasticités de substitution d'Armington entre 2,12 pour le secteur le moins élastique et 10,92 pour le plus élastique avec une moyenne arithmétique de 4,46 et une médiane de 4,18. Ces résultats sont très différents de ceux obtenus par les autres travaux de la littérature et changent complètement les interprétations qu'on peut attribuer à ces élasticités.

Mots-clés : *Elasticités de la demande d'importation, élasticité de substitution d'Armington, élasticité de la demande d'importation microéconomique, la méthode Feenstra (1994), biais d'hétérogénéité sectorielle.*

Abstract

In this paper we have been estimated the Armington substitution elasticities and the microeconomic import demand elasticities for moroccan economy following the method of Feenstra (1994). Although, we have been focused more on the Armington substitution elasticity, because this elasticity studies the impact of relative price of good on the substitution between his imports and domestic output. The method of Feenstra (1994) is more sophisticated and very different from others, it allow, on the one hand, taking in account a lot of variables, especially the changes in preferences or in quality of products; and on the other hand, it allow avoiding the simultaneity bias to his estimators. Also, we review the works of literature and show that more the sectoral data is aggregate more the value of elasticities decreases, proving the existence of sectoral heterogeneity bias. Therefore, in this paper, the economy is disaggregated to 61 sectors for eliminating the heterogeneity bias. For Armington import demand elasticities, we get results between 2,12 and 10,92 and arithmetic mean equal to 4,46 and median equal to 4,18. Our results are very different from others gotten in the literature and it changes completely the interpretation that we can attribute to this elasticities.

Keywords: *Import demand elasticities, Armington substitution elasticity, microeconomic import demand elasticity, method of Feenstra (1994), sectoral heterogeneity bias.*

1. Introduction

Le Maroc, dans le cadre de l'organisation mondiale de commerce (OMC), s'est inscrit dans une politique de libéralisation de son commerce extérieur via le démantèlement progressif de ses droits de douane. Comme résultat de cette ouverture, le Maroc a vu le volume de ces importations atteindre des sommes records. Le volume des importations a été d'environ quatre cent milliard de dirhams en 2016 et a enregistré une augmentation annuelle moyenne entre l'année 2000 et 2016 de 8,4%. Ainsi, En voyant son déficit commercial se creuser d'une année à l'autre, le Maroc s'est vu obligé d'améliorer sa compétitivité afin de faire face à l'ouverture sur le marché international. En parlant de compétitivité, on ne peut ne pas parler du prix, l'un des déterminants majeurs de la compétitivité des biens produits dans une économie. D'où l'intérêt de comprendre les liens existants entre les prix et les importations de biens. Ainsi, ce travail sera consacré à répondre aux questions suivantes : Quelle est la sensibilité des flux d'importation d'un bien à une variation des prix à l'importation de ce biens ? Et quel est l'impact d'une variation du prix relatif d'un bien sur la substitution de ses importations par sa production domestique ? La réponse à ces deux questions, va nous permettre de voir et mieux comprendre comment les importations augmentent de manière continue et disproportionnée au détriment de la production domestique. Pour répondre à ces questions, nous allons estimer les élasticités de la demande d'importation microéconomiques et les élasticités de substitution d'Armington de l'économie marocaine en mobilisant la méthode Feenstra (1994). Les résultats obtenus par cette étude vont fournir au Maroc les éléments qui lui permettent de tirer pleinement profit de son ouverture en adoptant les politiques commerciales et non commerciales qui lui permettront de contrôler davantage ses flux d'importation ce qui impactera positivement sa productions domestiques.

La méthode Feenstra (1994) nous permet d'estimer les deux élasticités sectorielles, l'élasticité microéconomique de la demande d'importation et l'élasticité de substitution d'Armington. Cette dernière diffère des autres élasticités sectorielles ou microéconomiques de la demande d'importation, elle étudie l'impact d'une variation du prix relatif d'un bien sur la substitution des importations par la production domestique de ce bien et vice versa ; plus précisément, elle permet de voir et de prévoir l'impact d'une variation du prix relatif d'un bien sur l'évolution de la part des

importations dans la demande intérieure de ce bien, au détriment ou au profit de la part de la production domestique de ce bien ou secteur. A la différence de l'élasticité de substitution d'Armington, l'élasticité microéconomique de la demande d'importation étudie la sensibilité des importations d'un bien aux variations du prix à l'importation de ce même bien, sans tenir compte ni de sa production domestique ni de son prix sur le marché local. Ainsi, l'objectif premier et principal de ce travail, est l'estimation de l'élasticité de substitution d'Armington des biens ou secteurs de l'économie marocaine.

La méthode de Feenstra (1994) est plus sophistiquée et très différente des autres méthodes de la littérature. Cette méthode a été employée par de nombreux auteurs de la littérature économique et, récemment, il y a presque une unanimité que c'est la méthode à employer dans l'estimation des élasticités de la demande d'importation d'Armington. L'adaptation la plus connue (ou la plus citée dans la littérature) est le travail de Broda et Weinstein (2008), où les deux auteurs emploient cette méthode pour l'estimation des élasticités d'Armington pour les Etats Unis. Néanmoins, pour le cas du Maroc, à notre connaissance, aucun travail n'a mobilisé la méthode Feenstra (1994) pour l'estimation des élasticités sectorielles de la demande d'importation. Par ailleurs, plusieurs travaux ont estimé les élasticités d'Armington et les élasticités microéconomiques de la demande d'importation en employant d'autres méthodes. Ainsi, dans ce travail nous allons aussi répondre aux questions suivantes : quels sont les avantages de cette méthode par rapport aux autres ? Pour le cas du Maroc, y a-t-il une différence entre les résultats fournis par cette méthode et ceux des autres travaux de la littérature ?

Le choix de travailler dans une dimension sectorielle nous permet d'accéder à un gisement d'information très important, mais ce choix nous a été aussi imposé par la théorie économétrique. Pour être un peu plus explicite, estimer les élasticités au niveau agrégé de toute l'économie avec les méthodes usuelles conduira inévitablement à des résultats biaisés. Ce biais est appelé le biais de l'hétérogénéité sectorielle. Dans ce travail nous allons discuter largement de ce biais et nous allons montrer que la plupart des travaux de littérature qui utilisent des données non désagrégées suffisamment sont atteints de ce biais de l'hétérogénéité sectorielle, et

aussi, nous tenterons de fournir les élasticités de substitution d'Armington en palliant le biais de l'hétérogénéité sectorielle.

Nous tenons à rappeler que l'élasticité de la demande d'importation d'Armington est fortement utilisée dans les modèles de simulation d'impact, le modèle général calculable et autres. Ainsi, améliorer les résultats des élasticités d'Armington permet, par conséquent, d'améliorer les résultats fournis par ces modèles. Au Maroc, plusieurs études appliquant ces modèles, notamment des études du Haut commissariat au plan (HCP), recourt aux élasticités fournies par le travail effectué en 2012 par le ministère du commerce, de l'industrie et des nouvelles technologies, supervisé par Touhami Abdelkhalek¹. Nous allons discuter des avantages et inconvénients de ce travail dans notre revue de littérature empirique.

Ce travail sera organisé selon le plan suivant: le deuxième chapitre sera consacré à une revue de littérature empirique ; dans le troisième chapitre nous allons voir un aperçu du contexte marocain ; le quatrième chapitre sera consacré à la méthode de Feenstra (1994), en commençant par une première section qui sera consacrée au modèle, dans la deuxième section on présentera la base de données et le travail effectué sur cette dernière, et on finit le chapitre par la troisième section où nous exposons et nous interprétons les résultats obtenus ; le cinquième et dernier chapitre sera consacré à une conclusion.

2. Revue de littérature empirique

Cette revue de littérature sera consacrée aux travaux de recherche ayant estimé les élasticités d'Armington et les élasticités microéconomiques de la demande d'importation. Dans une première section, on s'intéressera aux travaux traitant des pays étrangers, et dans une seconde section on s'intéressera à ceux qui ont traité du cas du Maroc. A la fin de cette revue de littérature on va essayer de déboucher sur quelques conclusions importantes.

¹ Touhami Abdelkhalek, (2012), « *Estimation des Elasticité du Commerce Extérieur du Maroc* », Royaume du Maroc Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.

2.1. Travaux traitant de la sensibilité des importations au prix : cas des pays étrangers

Kapuscinski et Warr (1999) procèdent à l'estimation économétrique des élasticités de substitution entre biens importés et biens domestiques pour 33 secteurs Philippiniens durant la période 1970-1980. Les techniques économétriques utilisées se basent sur trois modèles à savoir les MCO, modèle avec ajustement partielle et un modèle à correction d'erreur. Les auteurs retiennent pour ce modèle les estimations obtenues par la dernière méthode. Les estimations de ces élasticités varient de 0,2 pour « Metal products » à 4,1 pour « Sugar ».

Tourinho et al. (2003), estiment les élasticités de substitution entre importation et consommation domestique pour 28 industries brésiliennes. Ils utilisent des données trimestrielles couvrant la période 1986-2001. Les auteurs obtiennent des valeurs des élasticités significatives pour 25 secteurs qui varient de 0,16 à 4,95.

A partir de l'année 2006, plusieurs travaux ont commencé à estimer les élasticités d'Armington en utilisant la méthode de Feenstra (1994), souvent en la modifiant légèrement. Le travail le plus connu (ou le plus cité) est celui de **Broda et Weinstein (2006)**. Dans ce travail les deux auteurs estiment les élasticités de substitution d'Armington pour les Etats Unis. Ils l'ont estimé pour deux périodes et en utilisant deux niveaux de désagrégation différents de la nomenclature CTCI². La première période d'estimation est 1972-1988 et la deuxième est 1990-2001. Dans le premier niveau d'agrégation à 5 chiffres (le plus désagrégé), la moyenne arithmétique des élasticités estimées pour la première et la deuxième période était de 6,4 et 5,6 respectivement, et la médiane égale à 3,1 et 2,7 respectivement. Pour la désagrégation à 3 chiffres, les auteurs ont obtenus pour la première et la deuxième période une moyenne égale à 5,9 et 3,9 respectivement, et une médiane égale à 3 et 2,7 respectivement.

Plusieurs autres travaux récents ont mobilisé la méthode Feenstra (1994) pour estimer les élasticités d'Armington afin d'utiliser ces derniers dans leurs modèles pour l'estimation de d'autres valeurs ou paramètre selon l'objectif de leurs études. L'un de ces travaux est celui de **d'Imbs et Mejean**

² CTCI : classification type pour le commerce international. En anglais SITC.

(2013)³ qui a mobilisé la méthode Feenstra (1994) en la modifiant légèrement afin de la rendre compatible avec ses données. L'objectif principal de ce travail est de fournir l'élasticité de la demande d'importation de l'économie des Etats Unis en palliant le biais de l'hétérogénéité sectorielle⁴. Pour cela, les auteurs estiment les élasticités de substitution d'Armington pour les secteurs des Etats Unis pour la période 1996-2004 en utilisant la nomenclature CITI avec une désagrégation d'environ 60 secteurs. Ils ont obtenu des élasticités entre 2,2 pour le secteur le moins élastique et 29 pour le plus élastique, avec une moyenne arithmétique égale à 5,4 et une médian égale 3,9.

2.2. Travaux traitant de la sensibilité des importations au prix : cas du Maroc

Kee et Al (2008) ont estimé les élasticités microéconomiques au niveau SH à 6 chiffres (4900 produits). Leurs résultats ont donné une moyenne de -2,61 pour le Maroc. Les auteurs ont aussi estimé les élasticités microéconomiques de la demande d'importation pour un niveau moins désagrégé, CITI⁵ troisième niveau, les résultats ont donné une moyenne de -1,21.

Benlamine et Laharache (2008) dans leur travail ont estimé l'élasticité microéconomique de la demande d'importation pour 24 secteurs de l'économie marocaine en utilisant un modèle classique, autrement dit une estimation en séries chronologiques pour une période allant de 1980 à 2006. Le modèle permet d'avoir les élasticités prix et revenu⁶. La méthode d'estimation utilisée dans ce travail est celle des MCO appliquée aux séries stationnaires de même ordre d'intégration, dans le cas où les séries ne sont pas de même ordre d'intégration les auteurs recourent à la technique de Cointégration de Johanson et à la modélisation à correction d'erreurs. Concernant les résultats, 17 des 24 secteurs ont donné des élasticités prix significatives, deux secteurs ont donné des élasticités prix positives

³ Imbs, J. & Mejean, I., (2013), "Elasticity Optimism".

⁴ Nous discuterons de ce biais dans la suite de cet article.

⁵ CITI : Classification internationale type industrie. En Anglais ISIC.

⁶ La spécification économétrique du modèle de Benlamine et Laharache (2008) est la suivante :

$$\ln(\text{imp})=c+\beta_1 \ln(\text{prix})+\beta_2 \ln(\text{PIB})$$

(contradictoire avec les attentes théoriques), à savoir énergie et textiles avec 0,20 en court terme pour l'énergie mais une valeur de -0,36 au long terme, et pour le textile 0,40 et 0,49 pour le court et long terme respectivement. Les autres valeurs significatives que ça soit pour le court ou le long terme sont toutes entre -0.10 et -0.62.

T.Abdelkhalek (2012) a estimé les élasticités d'Armington de 22 secteurs de l'économie marocaine, la plupart sont des secteurs industriels. Il a utilisé une nomenclature de la Comptabilité nationale avec une désagrégation de l'économie en 29 secteurs. Parmi les secteurs, l'auteur a isolé trois biens en essayant d'estimer leurs propres élasticités, à savoir le blé, l'orge et le maïs. A partir de la fonction CES, l'auteur a pu déboucher sur un modèle lui permettant d'estimer avec les MCO les élasticités d'Armington pour chaque secteur, pour une période de 1993 à 2009. Le modèle en question est le suivant :

$$\log\left(\frac{M}{D}\right) = \beta_0 + \beta_1 \log\left(\frac{P_d}{P_M}\right) + \beta_2 \log(PIB) + \varepsilon$$

Avec M l'indice volume des importations, D l'indice volume de la demande issue de la production nationale, PIB l'indice du PIB, P_M l'indice prix à l'importation et P_d l'indice prix domestique, et β_1 β_2 sont les élasticités d'Armington et de revenu, respectivement. A la différence des élasticités microéconomiques, ici les valeurs estimées de β_1 doivent avoir un signe positif pour être conforme à la théorie. Les résultats obtenus par l'auteur sont les suivants, parmi les 22 secteurs retenus pour l'estimation seuls 13 ont donné des élasticités d'Armington significativement différentes de zéro, parmi ces derniers, deux ont donné des signes négatifs (non conforme à la théorie), à savoir le blé et l'industrie du cuir et de la chaussure, avec des valeurs égales à (-0,38) et (-1,23) respectivement. Pour les autres secteurs, la valeur la plus importante a été enregistrée dans le secteur industries de textile 4,49 avec une bonne valeur au niveau de la statistique de Durbin Watson⁷ (DW=1,98) témoignant ainsi de l'absence de risque d'une régression fallacieuse. La valeur la moins importante a été

⁷ Le test de Durbin Watson (1950) permet de détecter une auto-corrélation des erreurs d'ordre un. La statistique de DW est comprise entre 0 et 4, l'absence de l'auto-corrélation des erreurs est acceptée quand cette valeur est proche de 2.

enregistrée dans le bien orge 0,18. Les autres valeurs sont dans l'intervalle de 0,52 à 1,83.

2.3. Principales conclusions

Nous remarquons qu'avant l'année 2006 il n'y avait pas de consensus sur la méthode à utiliser dans l'estimation des élasticités de la demande d'importation, nous remarquons aussi durant cette période une sensibilité des résultats à la méthode employée. Cependant, à partir de l'année 2006, un consensus commence à se forger au fur et à mesure, et actuellement, il y a presque une unanimité chez les auteurs que la méthode Feenstra (1994) est la méthode à employer dans l'estimation des élasticités de substitution d'Armington.

Par ailleurs, on constate que le niveau d'agrégation est important. Les études ayant travaillé avec des données plus désagrégées⁸, par exemple en nomenclature SH à 6 chiffres (4900 produits), fournissent des valeurs plus importantes (en valeur absolue) que ceux qui ont travaillé avec des données sectorielles moins désagrégées⁹, par exemple les branches de la comptabilité nationale (26 secteurs). D'où la présence d'un biais, appelé biais d'hétérogénéité sectorielle. Pour être plus explicite, l'existence au sein d'un même secteur d'une hétérogénéité dans la sensibilité des biens aux prix se traduit par des valeurs absolues de l'élasticité relativement faible. Ainsi, pour lutter contre ce biais, il convient d'estimer les élasticités en désagrégant suffisamment les secteurs de l'économie à un niveau où nous éliminons le biais d'hétérogénéité sectorielle.

Dans ce travail nous allons mobiliser la méthode de Feenstra (1994) pour l'estimation des élasticités de substitution d'Armington de l'économie marocaine. Aussi, nous prêterons une attention particulière au biais de l'hétérogénéité sectorielle. Afin de lutter contre ce biais, nous allons essayer de fournir les élasticités sectorielles en désagrégant l'économie marocaine à un niveau où nous éliminons le biais d'hétérogénéité sectorielle.

⁸ Voir Kee et Al (2008) et, Broda et Weinstein (2006).

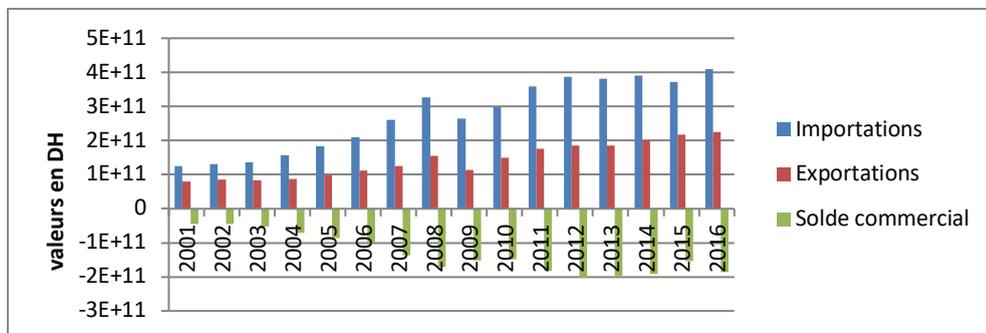
⁹ Broda et Weinstein (2006) ; T.Abdelkhalek (2012) ; Kee et Al (2008) ; Benlamine et Leharach (2008).

3. Contexte marocain

Au Maroc, dont la position géographique favorise le commerce, le commerce extérieur est une longue pratique, c'est depuis quatre siècles que le Maroc maintient des relations commerciales avec un nombre important de pays occidentaux notamment africains et européens. D'ailleurs, dans la fin du 20^{ème} siècle et début du 21^{ème}, le Maroc, membre de l'organisation mondiale du commerce depuis 1995, a signé différents accords commerciaux avec différents pays dans l'objectif de s'ouvrir encore davantage sur l'extérieur. Dans une première section de ce chapitre, nous allons analyser quelques faits stylisés de l'économie marocaine durant les seize dernières années, dans une seconde section on va relater les accords de libre échange entre le Maroc et ses différents partenaires.

3.1. Quelques Faits stylisés

Graphique 1 : Evolution du solde commercial 2001-2016

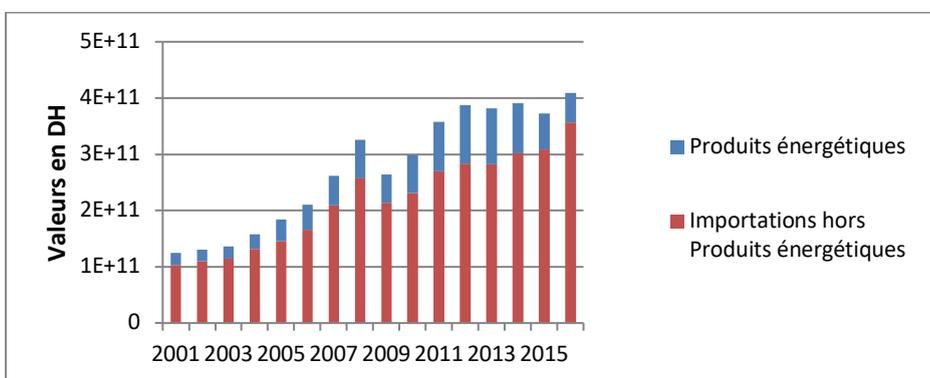


Elaboré par nous même à partir des données de l'Office des Changes

Le graphique 1 nous illustre la situation du commerce extérieur de l'économie marocaine. Deux constatations importantes ressortent de ce graphique, la première est que sur toute la période la balance commerciale du pays est déficitaire, la deuxième est que le déficit se creuse au fur et à mesure qu'on avance dans les années, excepté pour les années 2009, 2010 et 2015 où le déficit a diminué légèrement ou a resté stable. Ce constat alarmant est dû principalement aux importations qui augmentent à un rythme beaucoup plus élevé que celui des exportations. Le Maroc est dépendant de l'extérieur pour environ 96 pour cent de sa consommation

énergétique ; ainsi, l'augmentation disproportionnée des importations peut s'expliquer par l'augmentation de la part qu'occupe les produits énergétiques dans les importations du pays, due à la hausse des cours de pétrole et des produits énergétiques en général ; mais, est ce que la lourdeur de la facture énergétique du pays est la seule raison qui explique l'augmentation de ces importations ? Le Graphique 2 qui représente la part des importations des produits énergétiques permet de répondre à cette question.

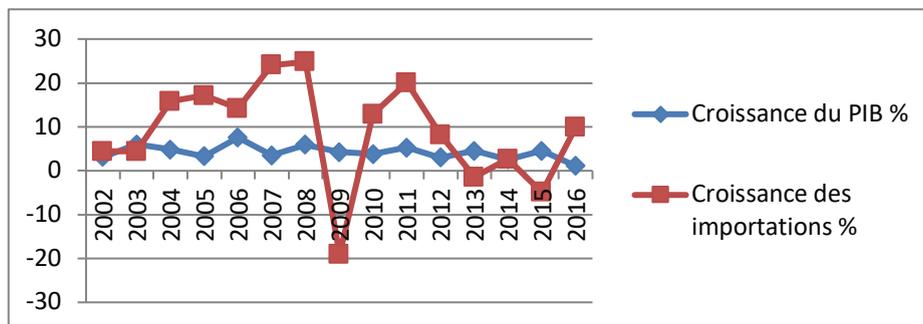
Graphique 2 : Importations de produits énergétiques et hors énergétiques



Elaboré par nous même à partir des données de l'Office des Changes

Comme nous le constatons, les produits énergétiques occupent une part assez importante dans les importations du pays, aussi dans la période 2001 à 2012 cette part augmente au fur et à mesure, c'est qu'à partir de l'année 2013 qu'on remarque une diminution de cette part, due principalement à la baisse des prix qu'ont connues ces produits dans la période 2013-2016. Cependant, la baisse des importations des produits énergétiques n'a pas conduit à une baisse au niveau des importations de pays, puisque les importations hors produits énergétiques enregistrent une augmentation exponentielle sur toute la période, abstraction faite des années 2009 et 2010 où ces importations baissent. La baisse des importations pour ces deux années seulement, peut probablement être due aux retombées de la crise internationale sur l'économie marocaine. Ainsi, l'augmentation importante des importations du pays ne s'explique pas seulement par les importations de produits énergétiques, mais s'explique principalement par l'augmentation des importations hors produits énergétiques.

Graphique 3 : Croissance annuelle des importations et du produit intérieur brut



Elaboré par nous même à partir des données de l'Office des Changes et de la Banque Mondiale

Dans le graphique 3 qui représente la croissance du produit intérieur brut et des importations de l'économie marocaine, nous constatons, hormis les années 2009, 2013 et 2015, à partir de l'année 2004, les importations enregistrent une croissance plus rapide que celle du PIB. Autrement dit, pendant la période de 2002 à 2016 les importations du pays ont enregistré une croissance annuelle moyenne de 8,86, alors que le PIB a enregistré une croissance annuelle moyenne deux fois inférieures, qui est égale à 4,21. Pour être plus explicite, l'écart existant entre les importations et le PIB se réduit au fur et à mesure. Ce constat nécessite une étude approfondie sur comment les importations augmentent de manière continue et disproportionnée au détriment de la production domestique. Dans ce travail, nous allons fournir une réponse à cette problématique.

3.2. Accords de libre échange

Dans le cadre de sa stratégie globale d'ouverture et de libéralisation, le Maroc a procédé à la mise en place d'un cadre juridique propice au développement de ses relations commerciales avec certains de ses partenaires potentiels, à travers la conclusion d'Accords de libre-échange, au niveau bilatéral et régional¹⁰ :

¹⁰ site www.invest.gov.ma

Accord d'Association Maroc-Union européenne

Signé le 26 février 1996 et entré en vigueur le 1er mars 2000, l'accord d'association entre le Maroc et l'Union européenne prévoit l'instauration progressive d'une zone de libre-échange industrielle à l'horizon 2012 et une libéralisation progressive des échanges agricoles. Pour les produits industriels, l'accord prévoit un démantèlement progressif sur 12 ans pour les produits originaires de l'UE dans le cadre de 3 listes contre un accès libre pour les produits industriels marocains.

Accord de libre-échange avec les Etats-Unis

Le Maroc et les USA ont signé un ALE le 15 juin 2004. Cet accord est entré en vigueur le 1er juillet 2005. Il s'agit d'un Accord global qui touche à tous les secteurs de l'activité économique, allant du commerce des biens, au commerce des services. A vocation exclusivement économique et commerciale, cet accord a pour objectif d'organiser le développement des échanges de biens et services entre les deux pays dans un cadre maîtrisé, au regard des différences de développement socio-économique entre les deux pays.

Accord de libre-échange Maroc-AELE

Signé le 19 juin 1997 et mis en application le 1er mars 2000, l'accord d'association avec l'Association européenne pour le libre-échange (AELE) prévoit pour les produits industriels un démantèlement progressif sur 12 ans à l'image du schéma de l'UE.

Accord de libre-échange Maroc-Turquie

Dans le cadre du processus d'intégration régionale euro-méditerranéenne, le Maroc et la Turquie ont signé un ALE à Ankara, le 7 avril 2004. Il prévoit l'instauration progressive d'une zone de libre-échange industrielle sur une période de 10 ans à compter de la date d'entrée en vigueur avec un traitement asymétrique en faveur du Maroc. Les produits industriels d'origine marocaine bénéficieront de l'exonération totale et ce, dès l'entrée en vigueur de l'accord.

Zone de libre échange arabe

Le programme d'application de la convention de facilitation et de développement des échanges commerciaux interarabes est entré en vigueur le 1er janvier 1998. Il vise la mise en place progressive d'une zone de libre-échange entre les pays membres de la Ligue arabe (sauf l'Algérie, Djibouti, les Comores et la Mauritanie). Ce Programme prévoit un démantèlement progressif, pour arriver à l'exonération totale le 1er janvier 2005. Cependant des difficultés d'application demeurent.

Accord avec les pays arabes méditerranéens

Le Maroc a signé le 25 février 2004, un ALE quadrilatérale avec l'Egypte, la Tunisie et la Jordanie en application de la déclaration d'Agadir, signée le 8 mai 2001. Cet accord vise la mise en place d'une zone de libre-échange quadripartite, tout en restant ouverte à tous les pays arabes méditerranéens. Il prévoit une exonération totale des droits de douanes dès la date d'entrée en vigueur (1er janvier 2005) pour tous les produits industriels et agricoles à l'exception de certains produits exclus pour des raisons de sécurité, santé et d'environnement.

Le Maroc s'engage sur la voie de la suppression progressive des droits de douane avec plusieurs de ses partenaires commerciaux, ces accords ont certainement eux et vont avoir un effet considérable sur le commerce extérieur marocain, et ainsi sur la productivité du pays.

4. Méthode de Feenstra (1994)

Ce chapitre sera composé de trois sections. La première intitulée modèle va présenter le modèle de Feenstra (1994) en rappelant les avantages de cette méthode par rapport aux autres méthodes. La deuxième intitulée données sera consacrée à la présentation du travail effectué sur la base de données. Et à la fin du chapitre, nous exposerons et nous interpréterons, dans une troisième section, les résultats de l'estimation des élasticités de substitution d'Armington de l'économie marocaine.

4.1. Modèle

Nous avons conclu dans notre étude des travaux de la littérature que la méthode Feenstra (1994) s'est imposée dans les années récentes comme la méthode à employer dans l'estimation des élasticités de la demande d'importation d'Armington. Dans ce chapitre, nous allons présenter le modèle Feenstra (1994)¹¹, et voir quels sont les avantages de ce modèle ? Et pourquoi est-il préféré aux autres modèles ?

Le fondement théorique de ce modèle est la fonction CES.

La demande peut s'écrire comme suit :

$$C_{ijt}^k = \left(\frac{P_{ijt}^k}{P_{jt}^k} \right)^{1-\sigma_{kj}} \frac{\beta_{ijt}^k (\sigma_j^k - 1) P_{jt}^k C_{jt}^k}{P_{ijt}^k}$$

Avec σ l'élasticité de substitution d'Armington, β capture les chocs sur les préférences ; alors que k, i et j représentent le secteur, le pays exportateur et le pays importateur, respectivement ; la variable P_{jt}^k représente le prix domestique du secteur k et la variable P_{ijt}^k son prix à l'importation, le rapport des deux représente le prix relatif du bien ou du secteur k .

On Définit : $S_{ijt}^k = \frac{P_{ijt}^k C_{ijt}^k}{P_{jt}^k C_{jt}^k}$ et la demande s'écrit comme suit :

$$S_{ijt}^k = \left(\frac{P_{ijt}^k}{P_{jt}^k} \right)^{1-\sigma_{kj}} \beta_{ijt}^k (\sigma_j^k - 1) \quad (6)$$

En se référant à Kemp (1962), Feenstra introduit la part de marché qui occupera dans son modèle le rôle d'une variable à expliquer. Kemp a montré qu'expliquer les importations (en valeur) par le prix unitaire introduit des erreurs dans les estimateurs, car les erreurs sur les

¹¹ Dans ce travail nous allons employer la méthode Feenstra (1994) en suivant l'application faite par Imbs et Mejean (2013).

importations peuvent être corrélées avec ceux de la variable explicative prix unitaire.

Nous développons l'équation de la demande directement à partir de (6), en introduisant le logarithme et le différentiel nous obtenons le modèle suivant : (le passage détaillé à ce modèle est explicité à l'Annexe A.)

$$d \ln s_{it}^k = (1 - \sigma_{kj}) d \ln P_{it}^k + \phi_t^k + \xi_{it}^k$$

Avec $\phi_t^k \equiv (\sigma^k - 1) d \ln P_t^k$ une constante qui varie dans la dimension temps seulement,

et $\xi_{it}^k \equiv (\sigma^k - 1) d \ln \beta_{it}^k$ un terme représentant l'erreur, qui capture les chocs sur les préférences via les changements dans β_{it}^k . Ensuite, Par un changement de variable, suivant Imbs et Méjean (2013), nous introduisons dans le modèle l'élasticité microéconomique de la demande d'importation recherchée ε^k , l'équation devient :

$$d \ln s_{it}^k = \varepsilon^k d \ln P_{it}^k + \phi_t^k + \xi_{it}^k \quad (7)$$

Avec $\phi_t^k = -\varepsilon^k d \ln P_t^k$ une constante qui varie dans la dimension temps et $\xi_{it}^k = -\varepsilon^k d \ln \beta_{it}^k$ un terme d'erreur.

Afin de prendre en considération l'endogénéité des prix, Feenstra (1994) impose une simple structure de l'offre :

$$P_{it}^k = \exp(v_{it}^k) (c_{it}^k)^{\omega^k}$$

Où C_{it}^k est la consommation réelle du bien k importée du pays i, ω^k dépend de l'élasticité prix de l'offre dans le secteur k. le choc technologique v_{it}^k est indépendamment et identiquement distribué entre secteurs et pays, $E_t(v_{it}^k v_{it'}^{k'}) = 0$ pour toute k, k', i, i' . L'équation peut être écrite comme suit:

$$d \ln P_{it}^k = w^k d \ln s_{it}^k + \psi_t^k + \delta_{it}^k \quad (8)$$

Avec $\psi_t^k = \omega^k d \ln P_t^k + \omega^k d \ln C_t^k$ une constante qui varie dans sa dimension temporelle seulement et $\delta_{it}^k = \omega^k d \ln P_{it}^k + dv_{it}^k$ un terme d'erreur qui dépend des chocs de l'offre notamment le choc technologique.

En cherchant une solution à l'équation de demande (7) pour ξ_{it}^k , et l'équation de l'offre (8) pour δ_{it}^k , les deux exprimés en déviation d'un pays de référence r, on obtient (le passage détaillé est explicité à l'Annexe A):

$$Y_{it}^k = \theta_1^k X_{1it}^k + \theta_2^k X_{2it}^k + e_{it}^k \quad (9)$$

Avec :

$$Y_{it}^k = (d \ln P_{it}^k - d \ln P_{rt}^k)^2$$

$$X_{1it}^k = (d \ln s_{it}^k - d \ln s_{rt}^k)^2$$

$$X_{2it}^k = (d \ln s_{it}^k - d \ln s_{rt}^k)(d \ln P_{it}^k - d \ln P_{rt}^k)$$

$$e_{it}^k = -(\xi_{it}^k - \xi_{rt}^k)(\delta_{it}^k - \delta_{rt}^k) \frac{1}{\varepsilon^k}$$

Les chocs intégrés dans e_{it}^k peuvent être systématiquement corrélés avec les régresseurs, par conséquent l'équation (9) souffre du problème d'endogénéité. Feenstra (1994) a observé que la moyenne temporelle de e_{it}^k est zéro, cela dit les chocs ξ_{it}^k et δ_{it}^k ne sont pas corrélés au niveau de la dimension i (pays exportateurs). Les moyennes temporelles de X_{1it}^k et X_{2it}^k , appelées \bar{X}_{1i}^k et \bar{X}_{2i}^k , constitue par conséquent des instruments appropriés pour l'équation (9), puisque $\text{cov}_{it}(\bar{X}_{1i}^k, e_{it}^k) = \text{cov}_{it}(\bar{X}_{2i}^k, e_{it}^k) = 0$. L'estimateur des variables instrumentales avec les moyennes temporelles comme instruments, résout le problème de l'endogénéité présent dans l'équation (9)¹². Puisque les instruments sont des moyennes temporelles, l'identification est obtenue dans la dimension des pays i.

Les coefficients présents dans l'équation (8) nous permettent d'estimer la valeur de l'élasticité microéconomique de la demande d'importation ε^k recherchée, via les relations suivantes :

¹² Dans la pratique, une constante est incluse dans l'équation (9) afin de capter les erreurs de mesure qui provient du fait que les prix sont approximés par la valeur unitaire. Aussi, la constante doit être différente pour chacun des secteurs.

$$\theta_1^k = -\frac{w^k}{\varepsilon^k}, \quad \theta_2^k = w^k + \frac{1}{\varepsilon^k}$$

La valeur estimée de ε^k est¹³ :

$$\varepsilon^k = \frac{\theta_2^k + \sqrt{\theta_2^{k2} + 4\theta_1^k}}{-2\theta_1^k} \quad \text{Avec } \theta_1 > 0$$

A partir de l'élasticité microéconomique $\varepsilon^k = (1 - \sigma^k)$ nous pouvons obtenir l'élasticité d'Armington σ^k .

A la différence des autres modèles, la spécificité du modèle de Feenstra (1994) c'est qu'il utilise un système de deux équations dans l'estimation des élasticités d'Armington, une représentant la demande et l'autre représentant l'offre. Cela lui permet d'une part, de prendre en compte plusieurs variables dans le modèle, notamment les changements dans les préférences ou dans la qualité des produits. D'autre part, et dans une optique économétrique, le modèle permet d'éviter le biais de simultanéité¹⁴ en prenant en considération l'endogénéité des prix.

4.2. Données

Afin d'estimer le modèle pour chaque secteur de l'économie marocaine, la variable prix P_{it}^k sera représentée par le prix unitaire¹⁵ et la variable part de

¹³En effet, On peut utiliser cette relation que si et seulement si $\theta_1^k > 0$. quand $\theta_1^k < 0$ on utilise la méthode de Broda et Weinstein (2006) en cherchant un algorithme qui minimise la somme des carrés des résidus dans l'équation (9) dans l'intervalle admis pour l'élasticité de l'offre et la demande ($\varepsilon^k < 0$ et $w^k > 0$).

¹⁴ Ne pas tenir compte de l'endogénéité de la variable prix, comme dans la plupart des autres modèles de la littérature, pourra conduire à fournir des estimateurs biaisés et non convergents du modèle.

¹⁵ Comme dans plusieurs travaux de la littérature, on a opté pour la variable prix unitaire dans l'approximation de la variable prix du modèle, le prix unitaire est égal à la valeur des importations divisée par la quantité de ces mêmes importations.

marché s_{it}^k par la part de chaque pays dans les importations du Maroc¹⁶. La source de la base de données qui permet d'estimer le modèle est la base de données de l'Office des Changes marocaine. Dans cette base de données, on dispose des importations (CAF)¹⁷ du Maroc et des quantités en Kg de ces importations pour chaque secteur et pays exportateur. Notre échantillon commence en l'année 2005¹⁸ et se termine en 2013.

Quant à la désagrégation, ce qui ressort des conclusions déduites des travaux de la littérature, c'est qu'il faut désagréger les données sectorielles au niveau le plus désagrégé possible, afin d'éviter le biais de l'hétérogénéité sectorielle. Dans Imbs et Méjean (2009), après que les deux auteurs ont estimé en utilisant deux désagréments, une en nomenclature CITI¹⁹ à 56 secteurs et la deuxième en nomenclature SH à 6 chiffres, 4021 produits, les deux auteurs ont affirmé : « on conclut que ignorer l'hétérogénéité au sein des 56 secteurs CITI n'est pas important pour nos conclusions ». Ainsi, afin d'éviter le biais de l'hétérogénéité sectorielle, nous avons opté dans ce travail pour une désagrégation en sous branche de la comptabilité nationale marocaine²⁰, c'est-à-dire en 61 secteurs.

Puisque nous utilisons l'estimateur de Variables Instrumentales avec les moyennes temporelles des variables explicatives comme instruments, l'absence de quelques pays exportateurs dans quelques années de la période considérée peut conduire à un manque de précision de notre estimateur. Pour donner plus d'explication sur ce point, les pays exportateurs qui ne sont pas présents dans toute la période considérée pour un secteur donné peuvent produire une estimation non précise, dans la mesure où les pays sont mal présentés par leurs moyennes temporelles, par exemple, un secteur

¹⁶ La part de marché est obtenue en divisant les importations en provenance de chaque pays par le total des importations du Maroc pour ce secteur.

¹⁷ Dans ce travail nous avons utilisé les importations CAF ; cependant, il est possible d'utiliser les importations FAB en modifiant légèrement le modèle comme dans Imbs et Méjean (2010).

¹⁸ Année où tous les accords de libre échange avec le Maroc étaient mis en vigueur.

¹⁹ CITI : Classification internationale type industrie. Elle est appelée aussi classification de la Comptabilité Nationale. Elle est établie par les Nations Unis.

²⁰ La nomenclature de la Comptabilité Nationale est presque la même que la CITI (Classification internationale type industrie) des NU, sauf quelques petits changements effectués par le HCP Haut Commissariat au Plan (l'organe chargé de la publication des données de CN au Maroc) afin d'adapter cette classification à l'économie marocaine.

où on a des pays exportateurs qui n'apparaît la plupart de temps que dans 1 à 4 années de la période considérée qui est de 8 ans, si le nombre de ces pays est important dans l'échantillon de travail, la moyenne temporelle de chaque pays sera presque présentée par ces 1 à 4 années seulement au lieu de 8 années, ce qui conduit clairement à un manque de précision. Pour remédier à ce problème, dans leur article, les deux auteurs Imbs et Méjean (2010), ont adopté une règle arbitraire reflétant le minimum de précision requis, à savoir chaque secteur qui n'a pas au sein de lui un minimum de 20 exportateurs qui sont présents dans toute la période considérée sera éliminé de l'échantillon, la même règle sera adoptée dans ce travail. Par conséquent, nous avons gardé 49 des 61 secteurs de l'économie marocaine²¹ en enregistrant une représentativité de 79,47% de l'économie. Aussi, en suivant la même règle, nous avons éliminé quelques secteurs importants pour l'économie marocaine notamment le secteur Extraction de houille, de lignite et de tourbe, qui regroupe les produits énergétiques bruts, à savoir le pétrole brut et le gaz naturel.

Quant au traitement des points aberrants, qui sont fréquents dans les bases de données où les prix sont approximés par la valeur unitaire, nous avons adopté une règle d'élimination des points aberrants, à savoir les observations supérieures au centile²² 99 et inférieures au centile 1 sont éliminées ; cette règle nous permet d'éliminer convenablement les points aberrants tout en gardant un nombre suffisant d'observations dans la base de données. Pour le pays de référence, représenté par r dans le modèle, théoriquement nous pouvons choisir n'importe lequel des pays de l'échantillon, à condition que ce dernier soit présent dans toutes les années de la période considérée.

²¹ Les secteurs éliminés sont : élevage, chasse, services annexes ; Sylviculture, exploitation forestière, services annexes ; Extraction de houille, de lignite, de tourbe ; Extraction de minerais métalliques ; Extraction de phosphate naturel ; Industrie sucrière ; Industrie du tabac ; Ennoblement textile ; Fabrication de tapis et moquettes ; Apprêt et tannage des cuirs ; Fabrication de tuiles et briques en terre cuite ; Fabrication de ciment, chaux et plâtre ; Fabrication d'ouvrages en ciment, en béton ou en plâtre ; Travail de la pierre ; Fabrication de carrosseries et remorques ; Bijouterie.

²² Si on divise l'échantillon en 100 parts égale, Le centile représente 1 /100 de l'échantillon

4.3. Résultats

Après avoir effectué la création de variables²³, nous avons estimé les paramètres du modèle via l'estimateur des variables instrumentales. Les paramètres obtenus nous permettent d'estimer directement l'élasticité microéconomique de la demande d'importation de chacun des secteurs de l'économie marocaine. Ainsi, via la transformation $\varepsilon^k = (1 - \sigma_{kj})$ nous pouvons calculer l'élasticité de substitution d'Armington pour chaque secteur de l'économie marocaine ; les résultats sont présentés dans le graphique 4 ; quant aux élasticités microéconomiques de la demande d'importation des secteurs de l'économie marocaine, leurs résultats sont présentés dans le tableau de l'annexe B. Nous remarquons que Les valeurs de l'élasticité de substitution d'Armington sont dans l'intervalle 2,12 à 10,92 avec une moyenne arithmétique de 4,46 et une médiane de 4,18, le signe positif enregistré dans tous les secteurs est conforme à la théorie. Aussi, nous ajoutons que les résultats des élasticités sectorielles obtenus ne sont pas contre-intuitifs. Par ailleurs, les paramètres θ_1 et θ_2 du modèle sont dans la plupart des secteurs retenus significativement différents de 0 avec un risque d'erreur de 1 à 5 pour cent, rare les secteurs qui ont été retenus avec un risque d'erreur de 10 pour cent ; les détails sur les valeurs et la significativité de ces paramètres sont reportées dans le tableau de l'Annexe B.

Les travaux de Benlamine et Lahrache (2008) et A.Touhami (2012) ayant traité des élasticités sectorielles de la demande d'importation de l'économie marocaine ont enregistré des élasticités inférieures à celles enregistrées dans ce travail. Dans le cas de Benlamine et Lahrache (2008), les élasticités ont été dans l'intervalle -0,62 à -0,10 (le signe moins est conforme à la théorie, car ces élasticités sont des élasticités microéconomiques de la demande d'importation et non des élasticités d'Armington). Dans le cas de A.Touhami (2012), qui a estimé les élasticités de substitution d'Armington de l'économie marocaine, il a

²³ La création de variables est effectuée via les deux logiciels STATA 12 et Excel, nous avons procédé par le calcul du logarithme et du différentiel des variables, ensuite après nettoyage des point aberrants nous avons créé les variables de ce modèle, à savoir Y , X_1 et X_2 , et enfin nous avons calculé les moyennes temporelles pour les utiliser dans notre estimateur (l'estimateur des variables instrumentales). Tel est notre démarche dans ce travail pour chaque secteur.

enregistré des valeurs entre 0,18 et 4,49. Puisque les deux auteurs ont travaillé sur des données d'une économie désagrégée en 24 et 26 secteurs seulement, respectivement, la différence dans les résultats obtenus dans le cadre de ce travail avec ceux des deux travaux précités doit être attribuée principalement à deux éléments :

1) Le premier est le niveau d'agrégation adopté dans ce travail, à savoir la désagrégation en 61 secteurs. Nous rappelons, que le biais de l'hétérogénéité sectorielle se manifeste par des valeurs absolues de l'élasticité relativement faible et, nous rappelons aussi, que nous avons adopté cette désagrégation afin de palier le biais de l'hétérogénéité sectorielle présents dans plusieurs travaux de la littérature.

2) La deuxième raison qui a conduit à cette différence dans les résultats est la méthode employée. Nous rappelons que la méthode de Feenstra (1994) utilise un système de deux équations, une équation de l'offre et une équation de la demande, ce qui permet au modèle, d'une part, de prendre en compte plusieurs variables dans l'estimation des élasticités, notamment de capturer les changements dans les préférences ou dans la qualité des produits ; et d'autre part, le modèle permet d'éviter le biais de simultanéité à l'estimation des élasticités d'Armington.

Ainsi, la mobilisation de la méthode Feenstra (1994) d'une part, et d'autre part la désagrégation de l'économie à un niveau où nous éliminons le biais d'hétérogénéité sectorielle, améliorent les résultats obtenus par rapport aux autres travaux de la littérature.

Les résultats obtenus dans le cadre de ce travail changent complètement l'interprétation qu'on pourra attribuer à ces élasticités. Contrairement aux élasticités estimées par les autres travaux de la littérature, qui ont obtenu des valeurs relativement proches de zéro, toutes les élasticités obtenues dans ce travail (que ça soit les élasticités d'Armington σ ou les élasticités microéconomiques ε) sont beaucoup plus sensibles ou élastiques. Cela nous permet d'affirmer, en interprétant les résultats des élasticités microéconomiques ε^{24} , qu'une variation des prix des biens importés

²⁴ Nous rappelons que dans le cadre de ce travail, la relation entre l'élasticité microéconomique et l'élasticité de substitution d'Armington est la suivante : $\varepsilon^k = (1 - \sigma^k)$

donnera lieu à une variation plus que proportionnelle des flux d'importation de ces biens. Par exemple, dans le cas du secteur Transformation de céréale et amidonnerie, une augmentation du prix à l'importation de ce secteur de 1% conduira à une diminution des flux d'importation de ce secteur de 1,12%. Quant à l'interprétation de l'élasticité de substitution d'Armington, elle est plus subtile, puisqu'elle prend en considération la production domestique destinée au marché domestique, à la différence des autres élasticités microéconomiques. Pour son interprétation nous employons le modèle économétrique de base²⁵. Ainsi, pour le cas du Maroc, la substituabilité entre les importations de biens et leur production domestique, résultante d'une variation de prix, est beaucoup plus forte que ce qui a été observé dans les autres travaux de littérature, notamment celui de A.Touhami (2012). Plus explicitement, dans le secteur industrie du poisson par exemple, une augmentation du prix relatif de ce secteur de 1%, augmentera le ratio importation du secteur sur production domestique du secteur destinée au marché local de 10,92%, donc il va y avoir une forte augmentation des importations de ce secteur au détriment de sa production domestique ; pour être plus précis, la part des importations dans la demande intérieure de ce secteur augmentera fortement au détriment de la part de production domestique. En revanche, une diminution du prix relatif de ce secteur de 1%, conduira à une diminution du ratio importations du secteur sur production domestique du secteur destinée au marché local de 10,92%, donc il va y avoir une diminution importante des importations de ce secteur au profit de sa production domestique ; plus précisément, la part des importations dans la demande intérieure baissera fortement au profit de la part de production domestique.

En matière d'implication de politique économique, nous pouvons affirmer que toute variation des droits de douane sur les biens de l'économie marocaine aura un effet important (plus important qu'escompter par les

²⁵ Le modèle économétrique de base est le suivant :

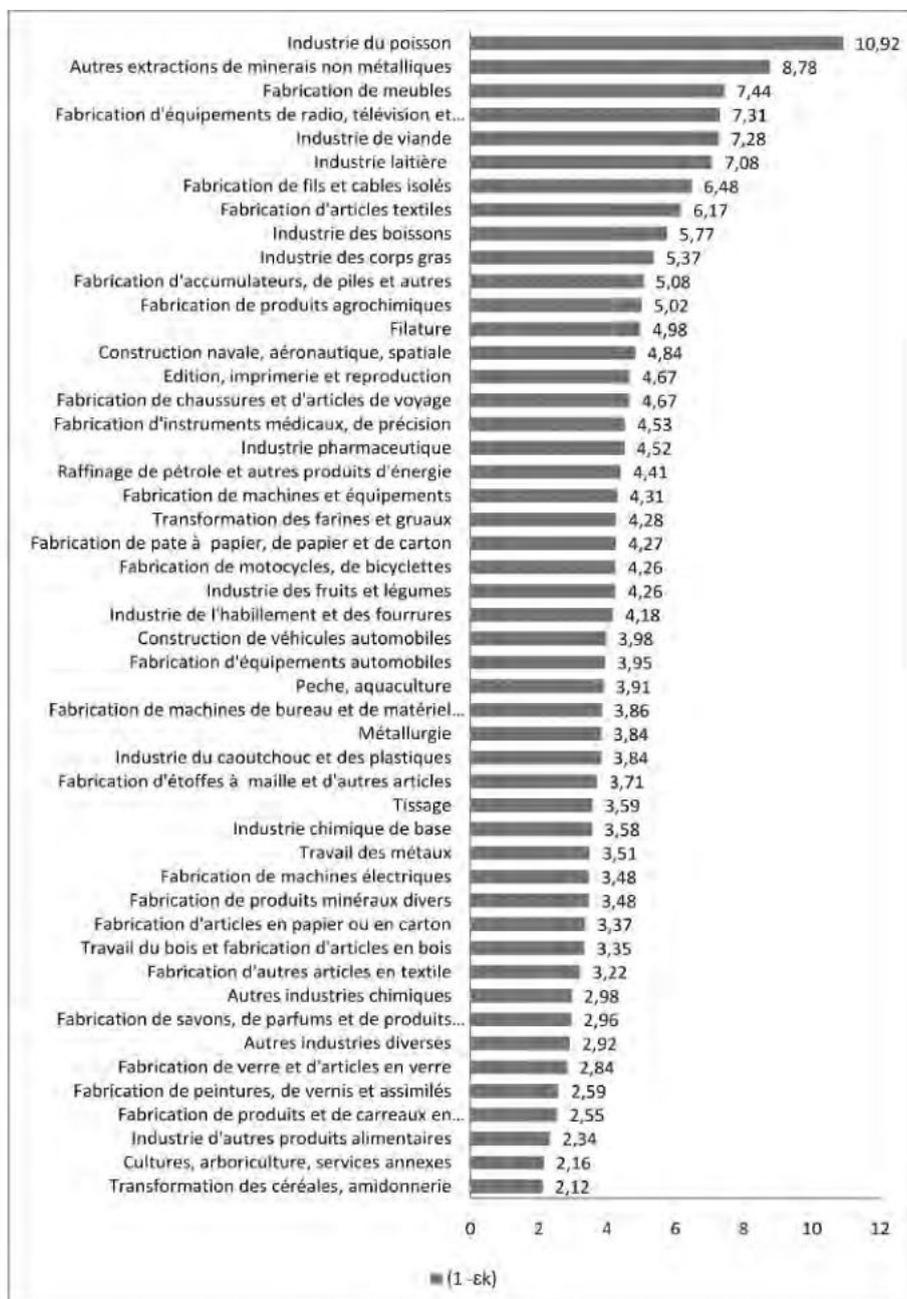
$$\log\left(\frac{M}{D}\right) = \beta_0 + \beta_1 \log\left(\frac{P_d}{P_M}\right) + \beta_2 \log(Y) + \varepsilon$$

Avec M les importations, D la demande issue de la production nationale, y est la variable proxy du revenu représenté souvent par le PIB, P_M le prix à l'importation et P_d le prix domestique, et β₁ β₂ sont les élasticités d'Armington et de revenu, respectivement.

études précédentes) sur les flux d'importation de ces biens, et ainsi sur la production domestique de ces biens. Cela est confirmé par les faits, la politique de démantèlement tarifaire suivit par le Maroc depuis l'année 2005²⁶, a mené à une augmentation disproportionnée des flux d'importation de l'économie marocaine ; dit autrement, des importations qui augmentent à un rythme beaucoup plus élevé que celui des exportations²⁷. En continuant dans une telle politique, le pays doit s'attendre à davantage d'augmentation disproportionnée dans les flux de ses importations de biens au détriment de sa production domestique. Cela se manifeste clairement si nous regardons l'évolution des importations hors produits énergétiques (Graphique 2, chapitre 3) dans les années 2014, 2015 et 2016 (des années qui ne font pas parti de notre échantillon de travail). Aussi, une dépréciation, ou une dévaluation de la monnaie par les pouvoirs publics, diminuera les prix relatifs de tous les biens importés, et ainsi aura un impact important sur les flux d'importation en les diminuant pour tous les biens de l'économie (chacun selon sa sensibilité au prix) au profit de la production domestique. Cependant, la dévaluation de la monnaie est connue pour ne pas être une mesure efficace sur le long terme, et aussi le Maroc, dont la monnaie est indexée à l'Euro et au Dollar, est entrain de préparer son entrée au régime de taux de change flexible. Ainsi, le pays se voit obligé d'adopter les politiques structurelles qui lui permettront, d'une part, de développer son offre exportable afin de contrebalancer l'augmentation disproportionnée de ses importations et ne pas creuser davantage le déficit de sa balance commerciale, et d'autre part, d'améliorer l'offre destinée à son marché domestique et de mieux l'adapter au besoin de ses consommateurs afin qu'elle soit plus concurrentielle et afin de contrecarrer l'augmentation excessive de ses importations. Cela ne peut pas se faire sans une véritable promotion de l'investissement et de l'innovation et sans attirer davantage d'investissement direct étranger.

²⁶ 2005 est l'année de la mise en vigueur de la plupart des accords de libre échange ratifié par le Maroc.

²⁷ Entre l'année 2001 et 2016 les importations ont enregistré une augmentation de 227%, alors que les exportations n'ont augmenté que de 178% (pour plus de détails on renvoie à la section 1 du chapitre 3 intitulée *Contexte marocain*).

Graphique 4 : Estimation des élasticités sectorielles (d'Armington)

5. Conclusion

Après étude des travaux de la littérature traitant de la même problématique, nous avons conclu qu'avant l'année 2006 il n'y avait pas de consensus sur la méthode à utiliser dans l'estimation des élasticités de la demande d'importation. Cependant, après l'année 2006, un consensus commence à se forger chez les auteurs sur l'utilisation de la méthode de Feenstra (1994) dans l'estimation des élasticités de substitution d'Armington. Cette méthode se distingue par plusieurs avantages, Elle utilise un système de deux équations une représentant la demande et l'autre représentant l'offre. D'une part, cela lui permet de tenir compte de plusieurs variables, notamment les changements dans les préférences ou dans la qualité des produits. D'autre part, et dans une optique économétrique, ce modèle permet d'éviter le biais de simultanéité aux élasticités estimés en prenant en considération l'endogénéité de la variable prix.

Nous avons aussi conclu des travaux de la littérature, que la valeur absolue des élasticités de la demande d'importation augmente avec la désagrégation des données sectorielles, ce qui témoigne de la présence du biais d'hétérogénéité sectorielle présent dans plusieurs travaux de la littérature. Afin de remédier à ce problème, nous avons estimé les élasticités de substitution d'Armington de l'économie marocaine à un niveau d'agrégation des sous-branches de la comptabilité nationale, c'est-à-dire une désagrégation en 61 secteurs, où nous palliant le biais de l'hétérogénéité sectorielle.

L'estimation des élasticités d'Armington a donné des valeurs entre 10,92 pour le secteur le plus élastique et 2,12 pour le moins élastique, avec une moyenne arithmétique de 4,46 et une médiane de 4,18. Ces résultats sont largement supérieurs à ceux obtenus par les autres travaux de la littérature.

En matière d'implication de politique économique, la variation des prix relatifs des biens (ou secteurs) de l'économie marocaine résultante d'une variation des droits de douane ou du taux de change, conduira à des variations plus importantes des flux d'importation des biens (ou secteurs). Le fait avéré étant la politique de libéralisation menée par le pays, par le démantèlement progressif de sa barrière tarifaire, qui a conduit à une

augmentation disproportionnée de ses flux d'importation. En continuant dans une telle politique, le pays doit s'attendre à davantage d'augmentation disproportionnée dans les flux de ses importations de biens au détriment de sa production domestique. Ainsi, le pays se voit obligé d'adopter les politiques structurelles qui lui permettront, d'une part, de développer son offre exportable afin de contrebalancer l'augmentation disproportionnée de ses importations et ne pas creuser davantage le déficit de sa balance commerciale, et d'autre part, d'améliorer son offre destinée au marché domestique afin de contrecarrer cette tendance.

Néanmoins, nous rappelons que la méthode Feenstra (1994) présente l'inconvénient de souvent éliminer quelques secteurs de l'étude, par conséquent, on a gardé 49 des 61 secteurs de l'économie marocaine. Ainsi, nos interprétations des résultats ne sont valables que pour les 49 secteurs de l'économie, autrement dit que pour 80% de l'économie marocaine.

Comme extension à ce travail, en suivant la méthode de Imbs et Méjean²⁸, les élasticités microéconomiques estimées peuvent servir à fournir l'élasticité macroéconomique de la demande d'importation du pays non atteinte par le biais de l'hétérogénéité sectorielle.

²⁸ Dans leurs trois articles: Imbs, J. & Mejean, I., (2009), "*Elasticity Optimism*"; Imbs, J. & Mejean, I., (2010), "*Trade Elasticities*"; Imbs, J. & Mejean, I., (2013), "*Elasticity Optimism*."

BIBLIOGRAPHIE :

- Aflouk Nabil, Jeong Se-Eun, Mazier Jacques, Saadaoui Jamel, (2010), « *Exchange Rate Misalignments and World Imbalances: A FEER Approach for Emerging Countries* », Centre de l'économie de l'Université Paris Nord (CEPN).
- Annabi Nabil, Cockburn John, Decaluwe Bernard, (2003), « *Formes Fonctionnelles et Paramétrisation dans les MCEG* », centre de recherche en économie et finance appliquée (CREFA).
- Armington, P. (1969), “*A Theory of Demand for Products Distinguished by Place of Origin*”, IMF Staff Papers, 16 : 159-178.
- Arow K.J. Chenery H.B. Minhas B.S. and Solow R.M, (1961), “*Capital-labor substitution and economic efficiency*”, review of economics and statistics (43), p: 225-250.
- Benlamine Mokhtar et Laharach Yousseff, (2008), « *Performance du Commerce extérieur Marocain, Estimation des Elasticités sectorielles des Importations* », Centre Yamama for Economic & Strategic Studies.
- Broda, C. & D. Weinstein, (2006), “*Globalization and the Gains from Variety*”, The Quarterly Journal of Economics, 121(2): 541-585.
- Costinot, A. & A. Rodriguez-Clare, (2013), “*Trade Theory with Numbers: Quantifying*
the Consequences of Globalization”, forthcoming In: G. Gopinath, E. Helpman, and K. Rogo_, Editors, Handbook of International Economics Volume 4.
- Feenstra, R. (1994), “*New Product Varieties and the Measurement of International
Prices*”, American Economic Review, 84(1): 157-177.
- Gallaway Michael P. Macdaniel Christine A. Rivera Sandra A. (2000), “*Short run and Long run Industry-level Estimates of Us Armington Elasticities*”, North American Journal of Economics and Finance.
- Humels David, (1999), “*Toward a Geography of Trade Cost*”, University of Chicago.

-
- Imbs, J. & Mejean, I., (2009), “*Elasticity Optimism*”, CEPR Discussion Papers, 7177.
 - Imbs, J. & Mejean, I., (2010), “*Trade Elasticities*”, A Final Report for the European Commission.
 - Imbs, J. & Mejean, I., (2013), “*Elasticity Optimism*”.
 - Royaume du Maroc - Agence Marocaine de Développement des Investissements, “*Accords de libre échange*”, <http://www.invest.gov.ma/?Id=77>.
 - Kapuscinski Cezary A. and Warr Peter G. (1999),” *Estimation of Armington Elasticities: An Application to the Philippines*”, Australian National University.
 - Kee Hui Looi, Nicita Alessandro, and Olarreaga Marcelo, (2008), “*Import Demand Elasticities and Trade Distortions*”, Review of Economics and Statistics, Vol. 90, No. 4, pp. 666-682.
 - Kemp, M., 1962, “*Error of Measurements and Bias in Estimates of Import Demand Parameters*”, Economic Record, 38: 369-372.
 - McDaniel, C. A. and Balistreri, E.J. (2002), “*A Discussion on Armington Trade Substitution Elasticities*”, Office of Economics Working Papers, U.S. International Trade Commission, Washington, DC.
 - Pesaran, H., (2006), “*Estimation and Inference in Large Heterogeneous Panels with a Multifactor Error Structure*”, Econometrica, 74(4): 967-1012.
 - *Rapport annuel Commerce extérieur du Maroc* (2013), Département des Statistiques des Echanges Extérieurs, Office des changes.
 - Reinert Kenneth A. and Roland-Holst David W. (1992), “*Armington Elasticity of United State Manufacturing Sectors*”. Journal of policy Modeling.
 - Sadoulet E. and Roland-Holst, D.W. (1989), “*A General Equilibrium Analysis of Domestic Resources, Competitiveness, and Trade Policy in Ecuador*, World Bank Washington D.C.

- Sadoulet, E. et de Janvry, A. (1995), "*Quantitative Development Policy Analysis*", The Johns Hopkins University Press.
- Shiells Clinton R. Stern Robert M. and Deardorff Alan V. (1986), "*Estimates of Elasticities of Substitution between Import and Home Goods for the United State*", *weltwirtschaftliches-Archiv*, vol.122, N°3, pp 497-519.
- Shiells Clinton R. and Reinert Kenneth A. (1993), "*Armington Models and Terms-of-Trade effects: some Econometric evidence from North America*", *Canadian Journal of Economics*, vol.26, n°2, pp 299-316.
- Stern Robert M. Jonnathan Francis and Bruce Schumacher, (1976), "*Price Elasticities in international Trade: An annotated Bibliography*", Londre Macmillan press LTD.
- Touhami Abdelkhalek, (2012), « *Estimation des Elasticité du Commerce Extérieur du Maroc* », Royaume du Maroc Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.
- Tourinho, O. A.F., Kume, H. and de Souza Pedroso, A. C. (2002), "*Elasticidades de Armington Para O Brazil: 1986-2001*". Texto Para Discussão No. 901. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro.

Annexes :Annexe A : Le modèle de Feenstra (1994) : les passages mathématiques détaillés.La demande :

$$\text{Demande : } S_{it}^k = \left(\frac{P_{it}^k}{P_t^k} \right)^{(1-\sigma^k)} \beta_{it}^{k(\sigma^k-1)}$$

$$d \ln S_{it}^k = d \ln \left(\frac{P_{it}^k}{P_t^k} \right)^{(1-\sigma^k)} + d \ln \beta_{it}^{k(\sigma^k-1)}$$

$$d \ln S_{it}^k = (1-\sigma^k) d \ln \left(\frac{P_{it}^k}{P_t^k} \right) + (\sigma^k - 1) d \ln \beta_{it}^k$$

$$d \ln S_{it}^k = (1-\sigma^k)(d \ln P_{it}^k - d \ln P_t^k) + (\sigma^k - 1) d \ln \beta_{it}^k$$

$$d \ln S_{it}^k = (1-\sigma^k) d \ln P_{it}^k - (1-\sigma^k) d \ln P_t^k + (\sigma^k - 1) d \ln \beta_{it}^k$$

$$\text{Demande : } d \ln S_{it}^k = (1-\sigma^k) d \ln P_{it}^k + \phi_t^k + \xi_{it}^k$$

$$\text{Avec : } \phi_t^k = -(1-\sigma^k) \ln P_t^k$$

$$\dots \text{et : } \xi_{it}^k = (\sigma^k - 1) d \ln \beta_{it}^k$$

$$\text{Changement de variable : } \varepsilon^k = (1-\sigma^k)$$

$$\text{Demande : } d \ln S_{it}^k = \varepsilon^k d \ln P_{it}^k + \phi_t^k + \xi_{it}^k$$

$$\text{Avec : } \phi_t^k = (-\varepsilon^k) d \ln P_t^k$$

$$\dots \text{et : } \xi_{it}^k = (-\varepsilon^k) d \ln \beta_{it}^k$$

L'offre :

$$P_{it}^k = \text{Exp}(v_{it}^k)(C_{it}^k)^{\omega^k}$$

$$d \ln P_{it}^k = \ln(\text{Exp}(v_{it}^k)) + \ln(C_{it}^k)^{\omega^k}$$

$$d \ln P_{it}^k = v_{it}^k + \omega^k d \ln C_{it}^k$$

on définit :

$$S_{it}^k = \frac{P_{it}^k C_{it}^k}{P_t^k C_t^k}$$

$$C_{it}^k = \frac{S_{it}^k P_t^k C_t^k}{P_{it}^k}$$

$$d \ln C_{it}^k = d \ln \left(\frac{S_{it}^k P_t^k C_t^k}{P_{it}^k} \right)$$

$$d \ln C_{it}^k = \ln(S_{it}^k P_t^k C_t^k) - d \ln(P_{it}^k)$$

$$d \ln C_{it}^k = d \ln S_{it}^k + d \ln P_t^k + d \ln C_t^k - d \ln P_{it}^k$$

Donc : $d \ln P_{it}^k = v_{it}^k + \omega^k (d \ln S_{it}^k + d \ln P_t^k + d \ln C_t^k - d \ln P_{it}^k)$

$$d \ln P_{it}^k = v_{it}^k + \omega^k d \ln S_{it}^k + \omega^k d \ln P_t^k + \omega^k d \ln C_t^k - \omega^k d \ln P_{it}^k$$

Offre : $d \ln P_{it}^k = \omega^k d \ln S_{it}^k + \psi_t^k + \delta_{it}^k$

Avec : $\psi_t^k = \omega^k d \ln P_t^k + \omega^k \ln C_t^k$

...Et : $\delta_{it}^k = \omega^k d \ln P_{it}^k + v_{it}^k$

En cherchant une solution à l'équation de demande pour ξ_{it}^k , et l'équation de l'offre pour δ_{it}^k , les deux exprimés en déviation d'un pays de référence r , on obtient :

$$\begin{aligned} (\delta_{it}^k - \delta_{rt}^k)(\xi_{it}^k - \xi_{rt}^k) &= (d \ln S_{it}^k - d \ln S_{rt}^k)(d \ln P_{it} - d \ln P_{rt}) - \omega^k (d \ln S_{it}^k - d \ln S_{rt}^k)^2 - \varepsilon^k (d \ln P_{it} - d \ln P_{rt})^2 \\ &+ \omega^k \varepsilon^k (d \ln S_{it} - d \ln S_{rt})(d \ln P_{it} - d \ln P_{rt}) \\ \varepsilon^k (d \ln P_{it} - d \ln P_{rt})^2 &= d \ln (S_{it}^k - d \ln S_{rt}^k)(d \ln P_{it} - d \ln P_{rt}) - \omega^k (d \ln S_{it}^k - d \ln S_{rt}^k)^2 \\ &+ \omega^k \varepsilon^k (d \ln S_{it} - d \ln S_{rt})(P_{it} - d \ln P_{rt}) - (\delta_{it}^k - \delta_{rt}^k)(\xi_{it}^k - \xi_{rt}^k) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (d \ln p_{it} - d \ln p_{rt})^2 &= \left(-\frac{\omega^k}{\varepsilon^k} \right) (d \ln S_{it}^k - d \ln S_{rt}^k)^2 + \left(\frac{1}{\varepsilon^k} + \omega^k \right) (d \ln S_{it}^k - d \ln S_{rt}^k)(d \ln P_{it} - d \ln P_{rt}) - \\ &\left(\frac{1}{\varepsilon^k} \right) (\delta_{it}^k - \delta_{rt}^k)(\xi_{it}^k - \xi_{rt}^k) \end{aligned}$$

On a :

$$Y_{it}^k = \theta_1^k X_{1it}^k + \theta_2^k X_{2it}^k + e_{it}^k$$

$$\text{Avec : } Y_{it}^k = (d \ln P_{it}^k - d \ln P_{rt}^k)^2$$

$$X_{1it}^k = (d \ln s_{it}^k - d \ln s_{rt}^k)^2$$

$$X_{2it}^k = (d \ln s_{it}^k - d \ln s_{rt}^k)(d \ln P_{it}^k - d \ln P_{rt}^k)$$

$$e_{it}^k = -(\xi_{it}^k - \xi_{rt}^k)(\delta_{it}^k - \delta_{rt}^k) \frac{1}{\varepsilon^k}$$

$$\theta_1^k = \left(-\frac{\omega^k}{\varepsilon^k} \right)$$

$$\theta_2^k = \left(\frac{1}{\varepsilon^k} + \omega^k \right)$$

Annexe B : Résultats de l'estimation du modèle sectoriels de Feenstra (1994) :

$$Y_{it}^k = \theta_1^k X_{1it}^k + \theta_2^k X_{2it}^k + e_{it}^k$$

Avec :

$$Y_{it}^k = (d \ln P_{it}^k - d \ln P_{rt}^k)^2$$

$$X_{1it}^k = (d \ln s_{it}^k - d \ln s_{rt}^k)^2$$

$$X_{2it}^k = (d \ln s_{it}^k - d \ln s_{rt}^k)(d \ln P_{it}^k - d \ln P_{rt}^k)$$

$$e_{it}^k = -(\zeta_{it}^k - \zeta_{rt}^k)(\delta_{it}^k - \delta_{rt}^k) \frac{1}{\varepsilon^k}$$

$$\theta_1^k = \left(-\frac{\omega^k}{\varepsilon^k} \right)$$

$$\theta_2^k = \left(\frac{1}{\varepsilon^k} + \omega^k \right)$$

Code NCN	Libellé de la sous branche NCN	θ1	θ2	εk	(1 -εk)
A00001	Cultures, arboriculture, services annexes	0,0685***	-0,7808***	-1,16	2,16
B05000	Peche, aquaculture	0,0750***	-0,1247**	-2,91	3,91
C03002	Autres extractions de mineraux non métalliques	0,0644***	0,3731***	-7,78	8,78
D15001	Industrie de viande	0,0727***	0,2981***	-6,28	7,28
D15002	Industrie du poisson	0,0242***	0,1393***	-9,92	10,92
D15003	Industrie des fruits et légumes	0,0369***	-0,1856***	-3,26	4,26
D15004	Industrie des corps gras	0,09001***	0,1655***	-4,37	5,37
D15005	Industrie laitière	0,0378***	0,0655***	-6,08	7,08
D15006	Transformation des céréales, amidonnerie	0,7176***	-0,0821**	-1,12	2,12
D15007	Transformation des farines et gruaux	0,0153*	0,2537***	-3,28	4,28
D15009	Industrie des boissons	0,0623***	0,0884**	-4,77	5,77
D15082	Industrie d'autres produits alimentaires	0,4988***	0,0731**	-1,34	2,34
D17001	Filature	0,0415***	0,0851**	-3,98	4,98
D17002	Tissage	0,0533***	-0,2470***	-2,59	3,59
D17004	Fabrication d'articles textiles			-5,17	6,17
D17006	Fabrication d'étoffes à maille et d'autres articles	0,0867***	-0,1337***	-2,71	3,71
D17052	Fabrication d'autres articles en textile	0,1610***	-0,0924**	-2,22	3,22
D18000	Industrie de l'habillement et des fourrures	-0,5618***	0,1533***	-3,18	4,18
D19002	Fabrication de chaussures et d'articles de voyage	0,0433**	-0,1130***	-3,67	4,67
D20000	Travail du bois et fabrication d'articles en bois	0,1304***	-0,1185***	-2,35	3,35
D21001	Fabrication de pate à papier, de papier et de carton	0,0370***	0,1846***	-3,27	4,27
D21002	Fabrication d'articles en papier ou en carton	0,0481***	0,3066***	-2,37	3,37
D22000	Edition, imprimerie et reproduction	0,1494***	0,2765***	-3,67	4,67
D23000	Raffinage de pétrole et autres produits d'énergie	0,0233**	-0,2130***	-3,41	4,41
D24001	Industrie chimique de base	0,0185*	-0,3395***	-2,58	3,58
D24002	Fabrication de produits agrochimiques	0,1025***	0,1637***	-4,02	5,02
D24003	Fabrication de peintures, de vernis et assimilés	0,1122***	-0,4465***	-1,59	2,59
D24004	Industrie pharmaceutique	0,2059***	0,4415***	-3,52	4,52
D24005	Fabrication de savons, de parfums et de produits d'entretien	0,1164***	-0,2784***	-1,96	2,96
D24006	Autres industries chimiques	0,3708***	0,2316***	-1,98	2,98
D25000	Industrie du caoutchouc et des plastiques	0,0645***	-0,1677***	-2,84	3,84
D26001	Fabrication de verre et d'articles en verre	0,1904***	-0,1930***	-1,84	2,84
D26002	Fabrication de produits et de carreaux en céramique	0,1698***	-0,3810***	-1,55	2,55
D26007	Fabrication de produits minéraux divers	0,0919**	-0,1730***	-2,48	3,48

Estimation des élasticités de la demande d'importation d'Armington par la méthode de Feenstra : cas du Maroc

D27000	Métallurgie	0,0519***	-0,2034***	-2,84	3,84
D28000	Travail des métaux	0,0423***	-0,2910***	-2,51	3,51
D29000	Fabrication de machines et équipements	0,0607***	-0,1003**	-3,31	4,31
D30000	Fabrication de machines de bureau et de matériel informatique	0,0833***	0,1112**	-2,86	3,86
D31001	Fabrication de machines électriques	0,1340***	-0,0702**	-2,48	3,48
D31002	Fabrication de fils et câbles isolés	0,0523***	0,2948***	-5,48	6,48
D31003	Fabrication d'accumulateurs, de piles et autres	0,0855***	0,1042**	-4,08	5,08
D32000	Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication	0,0604***	0,2229***	-6,31	7,31
D33000	Fabrication d'instruments médicaux, de précision	0,1313***	0,1821***	-3,53	4,53
D34001	Construction de véhicules automobiles	0,1597***	0,1423***	-2,98	3,98
D34003	Fabrication d'équipements automobiles	0,1971***	0,2441***	-2,95	3,95
D35001	Construction navale, aéronautique, spatiale	0,1774***	0,4217***	-3,84	4,84
D35002	Fabrication de motocycles, de bicyclettes	0,1634***	0,2264***	-3,26	4,26
D36001	Fabrication de meubles	0,0617**	0,2426***	-6,44	7,44
D36003	Autres industries diverses	0,1560***	-0,2176***	-1,92	2,92

* indique que le risque d'erreur est de 10%. ** le risque d'erreur est de 5%.

*** le risque d'erreur de 1%.

Etude comparative de l'évolution de la situation socio-économique des femmes autoentrepreneures de la région RSK

Moncef CHERKAOUI SELLAMI

Doctorant, FSJES -Agdal

Université Mohammed V de Rabat

RESUME

L'entrepreneuriat est un sujet retenant l'attention de plusieurs chercheurs à l'échelle mondiale. Mais malgré l'intérêt grandissant et du nombre de travaux réalisés, il reste encore beaucoup de travail à faire dans ce domaine de recherche encore jeune. L'entrepreneuriat féminin a progressé dans le monde et fait désormais l'objet d'une attention toute particulière au Maroc. L'objectif de cette étude est de mesurer l'impact de la création des autoentreprises féminines dans le cadre du statut autoentrepreneur adopté au Maroc en 2015 sur l'amélioration de la qualité de vie de ses femmes auto entrepreneurs. Notamment à la suite d'un accompagnement pré-création et post création assurées dans le cadre d'un projet d'insertion socio-économique mené par Handicap International Maroc.

***Mots-Clés :** Entrepreneuriat féminin, statut autoentrepreneur, processus entrepreneurial, qualité de vie, théories, modèles.*

Introduction

Le champ de la recherche en entrepreneuriat a connu un essor considérable depuis le début du 21^e siècle. Ce développement considérable s'est traduit, entre autres, par la prise en compte de l'individu entrepreneur, en tant qu'acteur essentiel au déroulement du processus entrepreneurial et par l'identification des déterminants du succès entrepreneurial.

« Les pays, les professions, les entreprises qui innovent et se développent sont surtout ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat. Les statistiques de croissance économique, d'échanges internationaux, de brevets, licences et innovations pour les 30 dernières années établissent solidement ce point : il en coûte cher de se passer d'entrepreneurs » (Gélinier, p. 9).

Au Maroc d'aujourd'hui, le régime de l'auto-entrepreneuriat amorcé en 2015 permet à toute personne physique intéressée, d'exercer à titre individuel une activité entrepreneuriale. Les femmes ont réussi à se tailler une part raisonnable du gâteau, atteignant 31%¹ du nombre d'autoentrepreneur au Maroc, alors qu'elles représentaient à peine 9% au départ.

Dans la région de de Rabat-Salé-Kenitra, nous avons pu réaliser une étude d'impact d'un projet intitulé « Les femmes : actrices de l'économie sociale dans la Région Rabat-Salé-Kenitra », piloté par Handicap International (ci-après nommé HI)². Il a eu pour objectif d'accompagner des femmes en situation de vulnérabilité (femmes en situation de pauvreté, victimes de violence, mères célibataires, femmes handicapées, mères d'enfants handicapés ...) dans leur processus d'autonomisation économique et sociale, de la formalisation à la réalisation de leur projet auto entrepreneurial. La problématique de notre recherche est la suivante :

¹ Statistique communiquée par le ministère de l'industrie en 2020.

² Handicap International est une organisation de solidarité internationale indépendante et impartiale, qui intervient dans les situations de pauvreté et d'exclusion.

Dans quelle mesure l'accompagnement entrepreneurial permet-il d'améliorer la qualité de vie des femmes autoentrepreneures ?

Clairement, les hypothèses de départ de cette recherche qu'on va essayer d'affirmer ou infirmer se présentent comme suit :

- Il existe un lien entre l'accompagnement pré-crédation/post-crédation des femmes autoentrepreneures et l'amélioration de leur qualité de vie ;
- Le soutien financier permet de renforcer le développement des activités et ainsi le revenu des femmes autoentrepreneures ;
- La formation des femmes autoentrepreneures permet de renforcer leurs capacités et compétences et ainsi améliorer leur qualité de vie.
- Améliorer la qualité de vie de la femme autoentrepreneur impacte positivement l'amélioration des conditions de vie de sa famille.

Pour remédier à notre problématique, nous allons dans le premier axe effectuer une petite revue des principaux courants entrepreneuriaux féministes, présenter le processus entrepreneurial de Tounés et expliquer le régime du statut autoentrepreneur marocain.

Ensuite, dans le deuxième axe nous allons mettre en avant le contexte de l'évolution des profils socioéconomiques des femmes entrepreneures et présenter l'outil de mesure de la qualité de vie de Handicap International.

Enfin, dans le dernier axe nous allons présenter les résultats de notre étude permettant de mesurer l'évolution des profils socio-économiques des femmes, de leurs capacités et compétences ainsi que leur participation dans la vie économique et communautaire. Ceci grâce à une enquête comparative base line/end line réalisée sur la base d'un échantillon de cinquante femmes autoentrepreneures.

On rappelle que ce travail s'inscrit dans une approche exploratoire, qui vise à développer des axes de réflexions pouvant ressortir de l'observation du terrain. (Avenier M.J, 1989).

1. La femme autoentrepreneure, de l'intention à l'action entrepreneuriale

1.1 Revue des courants entrepreneuriaux féministes

Il existe peu de recherches scientifiques qui portent spécifiquement sur les projets de soutien pour les femmes entrepreneures, particulièrement en Maroc. Dans ce cadre, on ne peut s'appuyer sur une approche théorique spécifique pour cet objet d'étude, on peut aborder le sujet de recherche en trois angles d'approches complémentaires :

- **Approches liées au soutien offert aux femmes entrepreneures**

Les recherches qui abordent le soutien et l'appui aux femmes entrepreneures le font dans une perspective globale et ne proposent pas assez de données à partir d'expériences concrètes et ancrées dans le milieu (Botha, Nieman et Van Vuuren, 2007 ; Davis, 2012). Bien qu'elles mettent l'accent sur l'accès à trois types de capitaux : financiers, humains et sociaux (Aldrich, 1990 ; Barès, 2004 ; Maggioni, Sorrentino et Williams 1999), peu de recherches abordent de manière distincte ou approfondie le sujet selon une perspective de genre particulièrement en Afrique (Derera, Chitakunye et O'Neill, 2014 ; De Vita, Mari et Poggesi, 2014 ; Marlow, 2014). La perspective libérale est principalement axée sur le renforcement des compétences et connaissances individuelles des femmes sans mettre l'accent sur les mesures permettant de questionner et améliorer le contexte et les pratiques organisationnelles. On peut se permettre de dire à la suite de notre revue de littérature que la production scientifique qui traite spécifiquement du soutien, de la transférabilité des pratiques entrepreneuriales et de l'accompagnement nécessaire aux femmes entrepreneures, tant au niveau des approches que des services offerts, restent à enrichir et à alimenter, spécifiquement au Maroc.

- **L'approche contextuelle et la perspective poststructuraliste féministe (Welter, Brush et De Bruin, 2014 ; Calás, Smircich et Bourne, 2009 ; O'Hagan 2014)**

Le contexte est une variable importante dans l'étude du phénomène entrepreneurial (Welter, 2011). Des recherches ayant pris en compte les inégalités liées au genre caractérisant la diversité des contextes. L'étude portant sur l'entrepreneuriat féminin en Jordanie (Al-Dajani et Marlow 2013) montre comment le contexte affecte inégalement l'accès aux ressources entrepreneuriales pour les femmes. Une autre étude souligne que le statut des femmes au sein d'un réseau donné s'inscrit comme facteur déterminant dans leur capacité à tirer profit des avantages de ce réseau (Milanov, Justo et Bradley (2015). Le contexte est donc une variable importante pour comprendre comment, quand et pourquoi l'entrepreneuriat passe de l'intention à l'action et qui est impliqué dans ce processus entrepreneurial. Cependant, les contextes sont multiples et peuvent être observés à travers plusieurs niveaux d'analyse Welter (2011).

L'hétérogénéité des femmes entrepreneures, globalement et localement, doit être prise en considération. En effet, il faut considérer la diversité sexuelle, le genre, l'âge, la classe sociale, l'ethnicité... ainsi que le rôle que ces besoins peuvent jouer dans la prestation des services de soutien. Les effets des politiques discriminatoires accentuent l'importance d'adopter un cadre analytique intégrant l'intersectionnalité (Ahl et Marlow, 2012 ; Knight, 2014 ; O'Hagan, 2014). L'approche intersectionnelle vise la prise de conscience de l'existence des différents rapports sociaux inégalitaires et une meilleure compréhension de la façon, dont leur imbrication influence la vie des personnes (Bilge, 2010). L'analyse des inégalités mène également à la prise en compte de notions telles que l'agencéité et l'autonomisation qui sont indispensables à l'analyse de processus tels que les politiques de soutien entrepreneurial. En résumé, la perspective poststructuraliste féministe permet d'aller au-delà de l'étude des chemins individuelles des femmes afin de comprendre les facteurs ayant influencer leurs choix de passer de l'intention à l'action

(Smircich et Bourne, 2009) et d'analyser ces choix en les contextualisant à une échelle globale et locale (Ekinsmyth, 2013 ; Welter 2014).

- **Approches relatives à la performance des entreprises créées par les femmes**

Enfin, il est nécessaire de mieux comprendre ce qu'on veut dire par une entreprise performante et de son rôle dans la société (Braidford, Stone et Tesfaye, 2013). Cela est plus pertinent pour les pays en développement qui s'inscrivent dans un contexte de lutte à la pauvreté et la vulnérabilité et dans lequel plusieurs facilitateurs et obstacles peuvent renforcer ou réduire la performance de l'entreprise telle que les stéréotypes envers les femmes.

Il est intéressant de considérer la perception des femmes quant à l'impact du soutien qu'elles reçoivent sur la performance de leurs entreprises (St-Pierre et Cadieux 2011). La performance des entreprises dans ce contexte ne peut donc être uniquement mesurée par les indicateurs traditionnels de profit, de chiffre d'affaires et d'emplois (Ahl, 2002). D'autres mesures axées sur des indicateurs plus personnels doivent être considérées. Par exemple l'épanouissement personnel, la participation à la vie communautaire et la création ou l'augmentation d'un revenu (Braidford, Stone et Tesfaye, 2013). Des études comme celle du Global Entrepreneurship Monitor présentent des portraits d'ensemble sur les types d'entreprises créées, mais elles ne permettent pas de distinguer le type d'entreprises créées (autoentreprise, coopérative, Sarl, etc.) ni la performance d'un modèle en particulier. C'est pourquoi il s'avère nécessaire de se tourner vers des indicateurs plus adaptés au contexte local et aux caractéristiques individuelles des femmes entrepreneures pour mieux rendre compte de l'impact de l'entrepreneuriat féminin sur le développement économique et social.

1.2 Le processus de création d'entreprise de Tounés

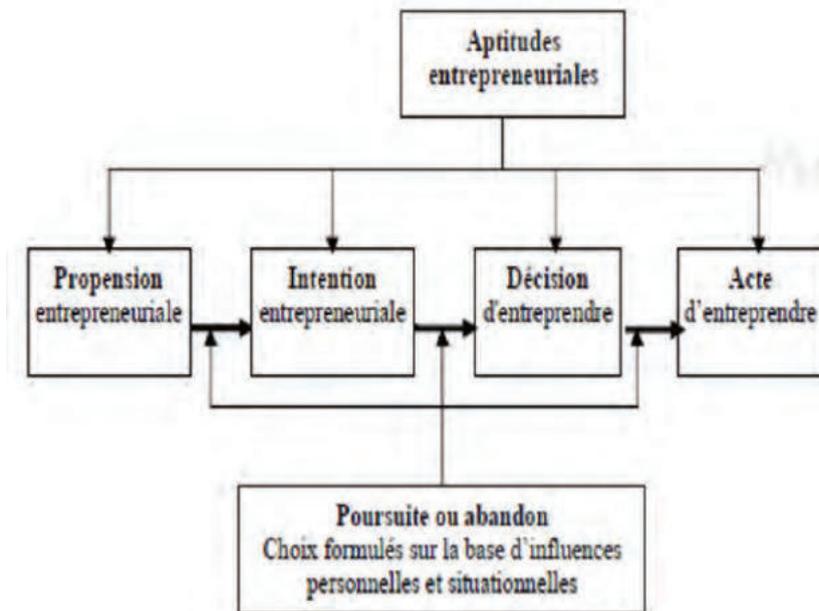
Pour comprendre les origines du comportement entrepreneurial, nous avons besoin de comprendre les changements dans les facteurs antérieurs qui ont déclenchés ce comportement (Tounés, 2003).

La littérature entrepreneuriale permet de distinguer trois principales approches : descriptive, comportementale et processuelles. L'approche descriptive (ou approche par les traits) répond à la question « qui est l'entrepreneur ? », l'approche comportementale (ou approche par les faits) répond à la question « que fait l'entrepreneur ? » et la troisième approche (approche processuelle) répond à la question « comment ? »

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la 3^{ème} approche, L'approche par processus est une approche moderne qui s'intéresse à des phénomènes en constante mutation. Elle « s'oppose aux approches rigides du monde qui limitent l'étude du phénomène entrepreneurial en se référant à quelques traits de personnalité (approche descriptive) ou à des comportements (approche comportementale). Elle correspond à toutes ces publications récentes au sujet de l'entrepreneuriat où il n'est plus question seulement du créateur et de ses caractéristiques, mais de formation d'organisation, de création d'organisation, d'émergence organisationnelle, etc. » (Hernandez, 1995).

Aujourd'hui, l'approche processuelle propose une vision plus large de l'entrepreneuriat. Selon Tounés (2006), le processus de création d'entreprise est subdivisé en quatre phases majeures : la propension, l'intention, la décision et l'acte (Figure 1) :

Figure 1 : les phases du processus entrepreneurial de A.Tounes (2003)



La propension : correspond à une volonté ou un penchant à s'engager dans une démarche entrepreneuriale sans pour autant avoir une idée formalisée du projet qu'on veut faire comme projet.

L'intention : correspond à cette volonté de passer à l'acte tout en ayant une idée formalisée du projet qu'on veut faire, ce qui distingue l'intention de la propension est « l'existence d'une idée ou d'un projet d'affaire plus ou moins formalisé, exemple : Karima se déplace à l'ANAPEC pour élaborer le business plan de son projet de centre de cours de soutien. »

Décision d'entreprendre : C'est quand l'intention se transforme en une décision de création. Cette dernière se traduit par la mobilisation totale ou partielle des ressources de l'entrepreneur naissant (humaines, financières, logistiques etc.) exemple : Karima a réalisé son business plan, a loué et aménagé son local et est prêt pour entreprendre.

L'acte d'entreprendre : c'est le démarrage de l'activité entrepreneuriale (exemple : Karima a organisé une journée portes-ouvertes pour accueillir ses futurs clients et démarrer son activité).

La motivation entrepreneuriale se présente aujourd'hui comme un important déterminant du passage de l'intention à l'action entrepreneuriale. Il explique et catégorise les types de création, ainsi que la survie post-crédation des entreprises créées (Y. Robichaud et al. 2001). Par ailleurs, les aides (accompagnement, financement) peuvent être accordées plus facilement aux entrepreneurs les plus motivés et engagés (M. Wagner, 2010). Cependant, l'évolution des profils socioéconomique des femmes autoentrepreneurs dépendent fortement du développement de leurs activités entrepreneuriales. Partant de la réalité que l'entrepreneuriat a longtemps été considéré comme une vocation masculine. Bien que le nombre d'entrepreneures soit en hausse à l'échelle mondiale, il reste inférieur à celui des hommes, et ce quels que soient les pays (Kelley, Bosma et Amoross, 2011 ; Bernard et Nicolai, 2013). La littérature en entrepreneuriat féminin s'est beaucoup développée (Léger-Jarniou et Nelson, 2015) pour devenir aujourd'hui un sujet théoriquement indispensable à la recherche académique sur l'entrepreneuriat. Dans la pratique, décider d'autoentreprendre au Maroc, c'est tout simplement créer le statut auto-entrepreneur.

1.3 Le régime de l'autoentrepreneur au Maroc

Au Maroc, l'entrée d'un demandeur d'emploi dans un processus de création de son entreprise le fait instantanément sortir des chiffres du chômage. Ainsi, les aides financières qui lui sont destinées relèvent plus de la politique sociale que d'une réelle politique économique. Le taux de chômage a augmenté à 10,5% au titre du premier trimestre de 2020 et le nombre total de chômeurs a augmenté de 208.000 personnes au niveau national, selon le Haut-commissariat au Plan. L'objectif des 100 000 auto-entrepreneurs à l'horizon 2020 fixé par le gouvernement marocain en 2015 a été atteint il y a quelques jours. Le régime lancé en 2015 pour réduire

progressivement les territoires de l'informel semble donner ses fruits en matière de chiffres. Cependant selon Maroc PME³, seules 33% des autoentrepreneurs en 2019 sont actifs. Cela veut dire que plus de 67% sont inactifs et en même temps considérés dans la population active marocaine. Cela peut être intéressant d'évaluer l'impact du statut autoentrepreneurs sur le champ de l'entrepreneuriat au Maroc et la corrélation possible entre autoentrepreneur actif et croissance économique.

Un autoentrepreneur, c'est toute personne exerçant, à titre individuel, une activité industrielle, commerciale ou artisanale, ou prestataire de services dont le chiffre d'affaires annuel encaissé ne dépasse pas : 500000 dirhams pour les activités industrielles, commerciales et artisanales et 200000 dirhams pour les prestations de services (ministère de l'industrie 2019). Le statut de l'autoentrepreneur est acquis suite à l'inscription de la personne éligible au registre national de l'autoentrepreneur et à la validation par les autorités compétentes de sa demande.

L'Etat marocain propose pour toute personne disposant des conditions prévues, une procédure d'inscription au Registre National de l'Autoentrepreneur accessible et simplifiée. Ceci à travers la création d'un guichet unique auprès duquel l'autoentrepreneur pourra centraliser l'ensemble de ses déclarations d'acquisition, de cessation, de radiation et de réinscription au statut.

Les femmes souhaitant bénéficier du statut de l'autoentrepreneur doivent déposer une demande d'inscription via un portail électronique dédié au registre national de l'autoentrepreneur. Par la suite, un formulaire doit être dûment renseigné, imprimé, signé et déposé auprès de sa banque. L'inscription est automatiquement validée après vérification de l'identité de l'intéressé et de la conformité des données renseignées. Une carte appelée « Carte de l'autoentrepreneur » est délivrée à la femme demandeuse après validation des autorités compétentes. La demandeuse

³ Entité publique chargée de mettre en œuvre les programmes de l'état marocain en matière de développement des TPE et PME

devient une entrepreneuse, elle ne peut utiliser sa carte que dans le cadre de l'exercice de ses activités en sa qualité d'autoentrepreneur.

Le statut autoentrepreneur offre une multitude d'avantages fiscaux, sociaux en matière d'entrepreneuriat. Pour en bénéficier, l'autoentrepreneur doit déposer trimestriellement les déclarations de son chiffre d'affaires encaissé. Il est exonéré de la TVA au titre des activités exercées, et bénéficie de l'exonération de la taxe professionnelle pendant une période de 5 ans à compter de la date du début d'activité. Les autoentrepreneurs sont soumis à l'Impôt sur le revenu, en appliquant au chiffre d'affaires encaissé l'un des taux suivants :

- 0.5% sur le montant qui ne dépasse pas 500 000 DH pour les activités commerciales, industrielles et artisanales ;
- 1% sur le montant qui ne dépasse pas 200 000 DH pour les prestations de service.

Aussi, un régime de couverture sociale et médicale spécifique aux autoentrepreneurs inscrits au registre national de l'autoentrepreneur, est également prévu et pas encore formalisée. D'autres avantages intéressants : L'autoentrepreneur est dispensé de :

- S'inscrire au registre du commerce ;
- A tenir une comptabilité conformément à la loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants ;
- À avoir un local professionnel pour exercer son activité, l'autoentrepreneur peut travailler depuis chez lui

Les femmes marocaines ont réussi aujourd'hui à se tailler une part raisonnable du gâteau, atteignant 31% du nombre d'autoentrepreneur au Maroc, alors qu'elles représentaient à peine 9% au départ. L'évolution de leur situation socioéconomique dépend principalement du développement de leurs activités auto-entrepreneuriales.

2. L'évolution des profils socioéconomiques des femmes autoentrepreneures de la région RSK

2.1 Le contexte de l'entrepreneuriat féminin au Maroc

Au Maroc, les femmes représentent 13,2% des travailleurs indépendants et employeurs, 10,3 % des associés ou membres de coopérative. Mises en perspective avec les données internationales, les statistiques marocaines montrent la marge de progrès pour donner l'accès aux femmes à l'entrepreneuriat.

Pendant les trente dernières années, l'entrepreneuriat féminin a progressé dans le monde et fait désormais l'objet d'une attention toute particulière au Maroc. L'entrepreneuriat féminin s'inscrit dans le cadre d'une approche de promotion et d'amélioration de la situation de la femme dans les différents domaines de la vie sociale. Cet encouragement commence à porter ses fruits au Maroc puisque l'on constate une évolution remarquable de l'entrepreneuriat des femmes au niveau de leur contribution au développement économique. A titre d'exemple, en 2013 et 2014, près de la moitié (47%) des femmes bénéficiaires des projets AGR99 promus par l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) (au nombre respectivement de 1 246 et 1 165) étaient des femmes. Dans le cadre de l'initiative « Maroc Taswiq » apportant un appui à la commercialisation, 67% des 750 coopératives adhérentes sont gérées par des femmes.

L'un des facteurs déterminants ayant permis une plus grande implication des femmes dans l'entrepreneuriat est l'avènement de la nouvelle Moudawana (code de la famille) qui a contribué à la vulgarisation d'une culture fondée sur les principes de l'égalité effective entre la femme et l'homme.

A l'étude des données statistiques, il s'avère que les femmes ont de plus en plus tendance à travailler comme indépendantes ou employeurs dans les zones rurales. Elles représentent notamment 15,4% des indépendants en milieu rural contre 10,3 % en milieu urbain. (Source : AFEM Etude sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc -2014)

Les entreprises féminines sont concentrées dans le secteur des services (56%), le secteur du commerce et de la distribution (21%) et le secteur de l'industrie, notamment le textile et l'agro-industrie (23%). Ainsi l'entrepreneuriat féminin est de moins en moins limité aux secteurs classiques comme le commerce ou l'artisanat même si le tiers des femmes exercent toujours leur activité à domicile en milieu urbain contre presque les deux tiers en milieu rural (Source : AFEM Etude sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc -2014). Les femmes représentent aujourd'hui 31% du nombre d'autoentrepreneur au Maroc, alors qu'elles représentaient à peine 9% en 2016.

Cependant, malgré l'importance de l'évolution de ces chiffres, l'entrepreneuriat féminin comme objet d'étude reste négligé, particulièrement au Maroc. Plusieurs facteurs peuvent justifier cette négligence, notamment le fait que les entreprises féminines se situent davantage dans le secteur informel (Della-Giusta et Phillips, 2006 ; Allan et Nilsson, 2009), que ces entreprises sont généralement des entreprises traditionnelles à opportunité de croissance faible et demeurent en périphérie de l'économie nationale (Mari et Poggesi, 2014).

En plus, dans la littérature scientifique, la recherche en entrepreneuriat a eu tendance à se concentrer principalement sur les hommes entrepreneurs et à soutenir l'absence des études sensibles au genre (Sabarwal et Terrell, 2011 ; Welter, Brush et De Bruin, 2014).

Cependant, des études ont été réalisées sur l'entrepreneuriat féminin (Ahl et Marlow, 2012 ; Knight, 2014 ; Rouse, Treanor et Fleck, 2013 et De Bruin, 2014). Ces études ont pu reconnaître les différences entre les hommes et les femmes ainsi que les obstacles spécifiques que ces dernières rencontrent. Les quelques recherches réalisées en Afrique démontrent l'existence d'un environnement caractérisé par des normes sociales inégalitaires (Spring, 2009 ; St-Pierre et Cadieux, 2011)

Face à ces entraves, la nécessité de mieux soutenir les femmes entrepreneures marocaine est maintenant une évidence. Certains auteurs (Colletah, 2000 ; Datta et Gailey, 2012 ; Hossain *et all* 2009) mettent l'accent sur les besoins en formation, suivi et accompagnement et soulignent l'importance du soutien du gouvernement dans la création d'un environnement propice qui favorise l'accès des femmes aux ressources et moyens nécessaires. Des organisations non gouvernementales telle que Handicap International peuvent soutenir les femmes en ciblant et en appuyant celles présentant un fort potentiel entrepreneurial, notamment par l'accès au financement et à l'accompagnement personnalisé, le renforcement des capacités et le développement de réseaux d'affaires (Kantor, 2001 ; Spring, 2009). Ceci afin que les femmes entrepreneures puissent développer leurs activités et devenir de réelles actrices de l'économie sociale.

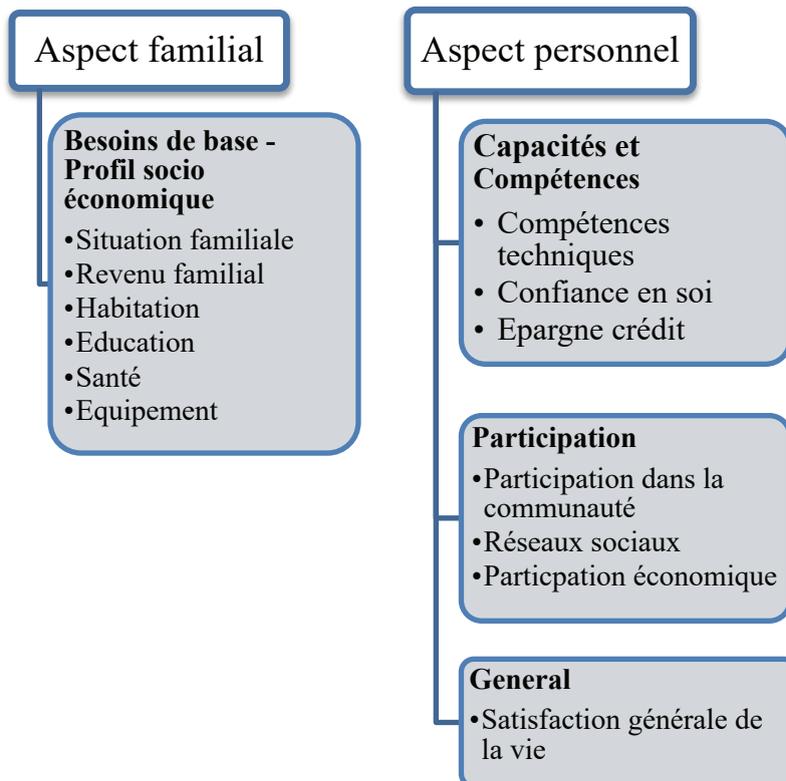
2.2 La qualité de vie et l'outil de mesure des changements personnels et familiaux

La qualité de vie est un concept qui permet de mesurer la perception qu'a un individu de ses conditions de vie et de son bien-être. Elle se définit par l'ensemble de mesures des conditions sociales, économiques et environnementales. La notion de qualité de vie est utilisée dans plusieurs disciplines scientifiques. C'est un concept assez large influencé par la santé physique du sujet, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales ainsi que sa relation aux éléments essentiels de son environnement.

Au Maroc, nous assistons actuellement à une évolution dans la politique du pays vers une démocratisation et une approche participative, inclusive et équitable dans la définition des différentes politiques sectorielles. Il est donc primordial de disposer d'outil permettant le diagnostic de l'état sanitaire de la population. Cependant, peu d'études ont été réalisées au Maroc et elles concernent uniquement des groupes ou des sujets particuliers ; les études sur la population féminine se font rares, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette étude qui permettra de mieux analyser l'évolution des conditions de vie des femmes auto entrepreneures de la région Rabat-Salé-Kenitra, en tenant compte d'une dimension importante qui est la qualité de vie.

En effet, les déterminants de la qualité de vie sont nombreux : l'âge et le sexe, les facteurs socioéconomiques (catégorie socio-professionnelle, relations sociales, situation maritale, etc.), la situation géographique, l'impact des maladies chroniques, les facteurs psychosociaux tels que le stress et l'estime de soi. Nous avons fait le choix d'utiliser l'outil de mesure de la qualité de vie pour les projets d'insertion socio-économique dans le cadre de l'approche de « l'accompagnement social personnalisé » développé par Handicap International : cet outil permet d'évaluer l'évolution du profil socioéconomique des femmes cibles, leurs capacités et compétences ainsi que leur participation socioéconomique.

Figure 2 : Les critères de mesure de la qualité de vie des femmes entrepreneurs



2.3 Evaluation d'impact du projet intitulé « les femmes actrices de l'économie sociale dans la région RSK »

Dans le cadre du Projet « les femmes, actrices de l'économie sociale dans la Région de Rabat-Salé-Kenitra » financé par la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Handicap International, en collaboration avec ses partenaires, se sont mobilisés pour l'amélioration des conditions de vie et l'autonomisation des femmes vulnérables dans la Région de Rabat-Salé-Kenitra, grâce à un accompagnement personnalisé favorisant la participation à des initiatives économiques, sociales, écologiques, durables et inclusives.

Le projet a ciblé 200 femmes vulnérables de l'agglomération de Rabat-Salé-Kenitra : femmes divorcées, femmes en situation de Handicap, femmes victimes de violence, mères d'enfants en situation de handicap, etc.

En vue d'atteindre les objectifs assignés au projet, des résultats ont été fixés, à savoir :

Résultat 1 – Un dispositif coordonné d'acteurs renforcés, facilitant le montage et le développement d'initiatives économiques solidaires et inclusives en faveur des femmes vulnérables au sein de filières porteuses et d'éco-filières, est mis en place dans les 3 villes.

Résultat 2 – Les femmes vulnérables sont identifiées, accompagnées et formées pour mettre en place un projet professionnel en lien avec l'économie sociale et/ou l'économie verte.

Résultat - Les femmes vulnérables développent, participent et sont insérées dans des initiatives économiques, sociales, et/ou vertes à travers l'emploi salarié ou l'entrepreneuriat.

Pour mesurer l'évolution des profils socio-économiques des femmes, de leurs capacités et compétences ainsi que leur participation dans la vie économique et communautaire, nous avons réalisé **une étude comparative Baseline/Endline grâce à l'outil de mesure du**

changement de la qualité de vie de Handicap International. Cet outil nous a permis d'évaluer la qualité de vie d'un échantillon aléatoire de 50 femmes (25% de la population cible) en pré-crédation (Baseline) puis 1 an après l'amorçage de leurs microprojets en post création (Endline). Cette comparaison entre l'état initial (Baseline) et l'état actuel (End line) nous a permis de mesurer l'évolution des conditions de vie et de l'autonomisation des 50 femmes bénéficiaires du projet.

L'approche qui été adoptée pendant la réalisation de l'enquête a combiné analyse qualitative et quantitative. Les outils qui ont été mobilisés pour la collecte des données ont concerné des entretiens semi-directifs et des focus groupes.

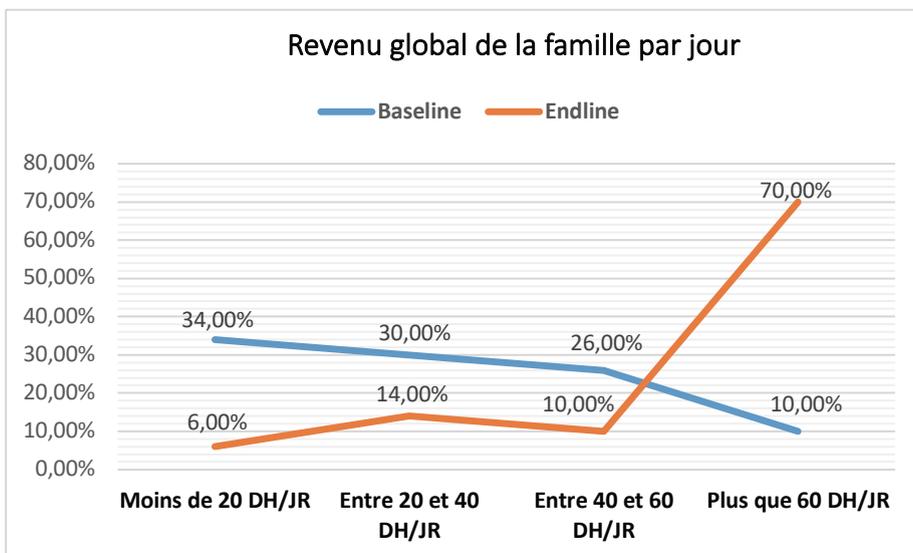
Les questionnaires Endline qui ont été utilisés sont identiques à ceux administrés pendant l'enquête Baseline, ceci a permis de déceler les évolutions et les changements opérés chez les femmes suite au renforcement de leurs capacités et l'accompagnement réalisé dans le cadre du projet.

L'échantillon se compose de deux catégories :

- 22 femmes qui ont été formées et accompagnées et ayant bénéficié d'un appui financier pour créer leurs micro-projets.
- 28 femmes qui ont été formées et accompagnées mais qui n'ont pas été sélectionnées pour bénéficier de l'appui financier.

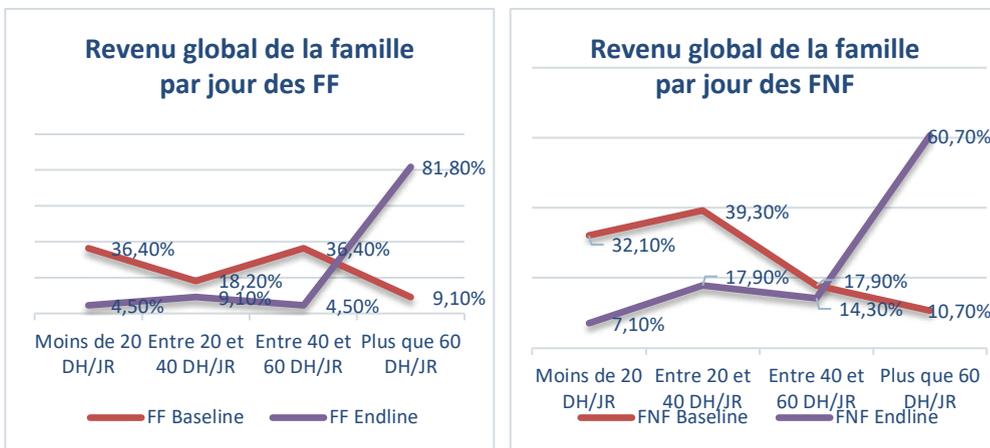
3. Résultats et analyse de l'étude comparative Baseline/Endline

3.1 Evolution du revenu global de la famille par jour



Il y'a lieu de souligner qu'une grande évolution est constaté au niveau du revenu familial ; 70% des femmes gagnent plus que 60 DH par jour contre 10% identifié en début du projet, ceci témoigne que grâce à l'amorçage de leurs projet auto entrepreneurials, les femmes ont pu augmenter le revenu de leurs familles. D'après les échanges avec les femmes, il a été constaté que quelques projets ont permis même aux membres de la famille des bénéficiaires d'avoir un emploi et un revenu mensuel.

Etude comparative de l'évolution de la situation socio-économique des femmes autoentrepreneures de la région RSK

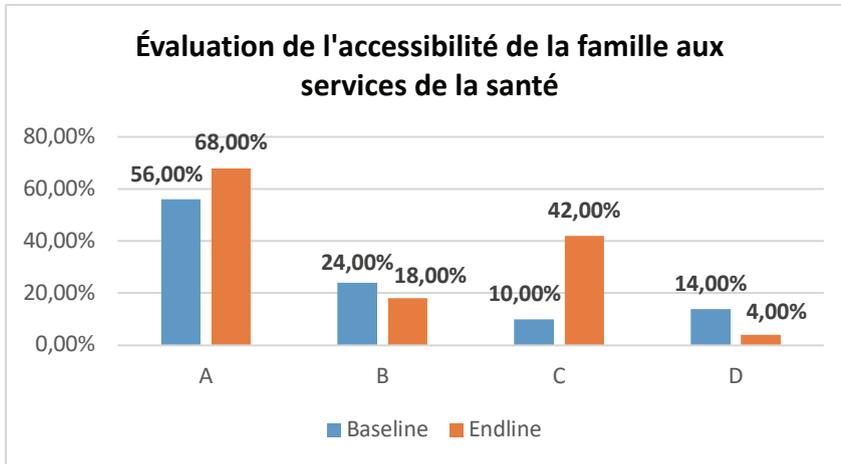


Légende :

- [1] FNF : Femmes formées accompagnées mais qui n'ont pas bénéficié des financements.
- [2] FF : Femmes qui ont bénéficié de l'appui financier pour leurs micro-projets.

D'une manière globale, une évolution importante du revenu familial a été constatée chez les deux catégories (FNF ; FF) : le pourcentage des FNF disposant d'un revenu de plus de 60DH/jour est passé de 10% en Baseline à 60% en Endline. Tandis que pour les FF, le pourcentage est passé de 9 à 81% soit une évolution plus importante par rapport aux FNF qui est due à l'appui financier octroyé à cette catégorie facilitant ainsi le développement de leurs activités et de leurs microentreprises.

3.2 Evolution de l'accessibilité de la famille aux services de la santé

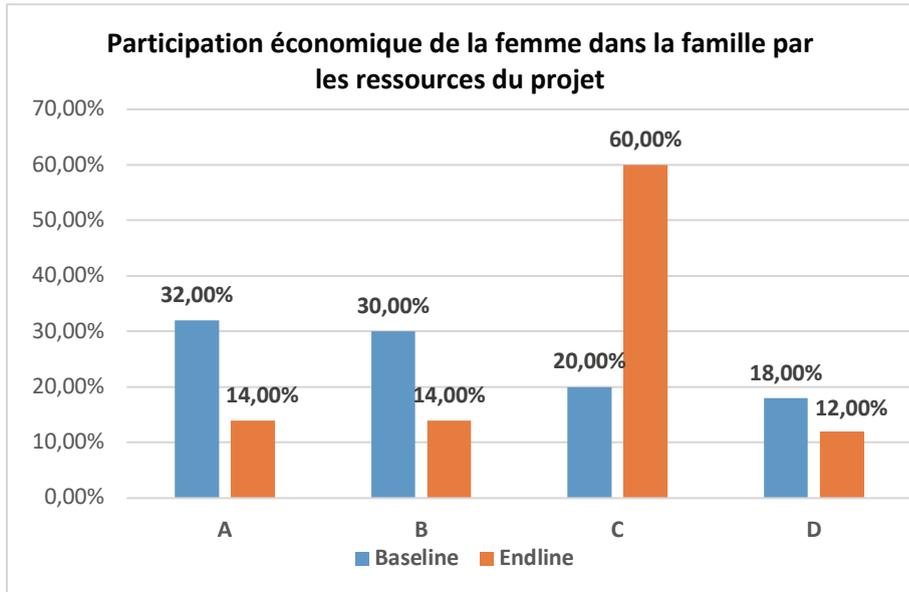


Légende :

- A :** La famille a accès à l'hôpital public.
- B :** La famille a accès au centre de santé local.
- C :** La famille a accès à des hôpitaux ou autres services privés.
- D :** La famille a uniquement accès à la médecine traditionnelle.

L'accès aux services de santé privés à augmenter passant de 10% à 42% ceci témoigne que les femmes ont de plus en plus de moyens pour payer les frais de soins privés et optent pour ce service de meilleure qualité et beaucoup plus rapide. L'accès à la médecine traditionnelle a diminué de 14% à 4% étant donné que les femmes ont compris l'importance d'opter pour la médecine moderne vu les dangers que peut représenter le recours à la médecine traditionnelle dans certains cas.

3.3 Evolution de la participation économique de la femme dans la famille par les ressources du projet

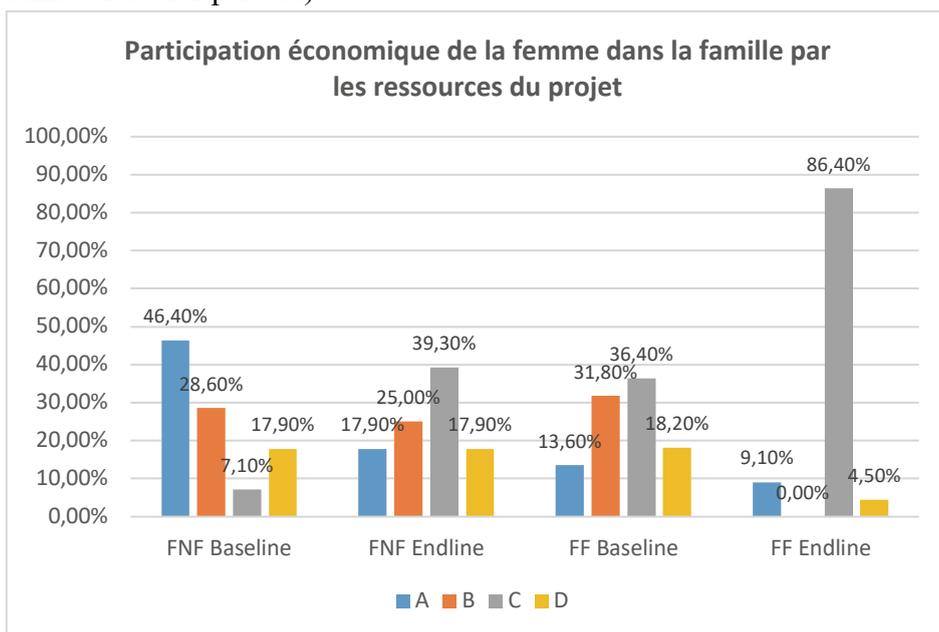


Légende :

- **A** : La personne ne participe pas du tout au revenu de la famille et elle occasionne des frais à sa famille liés à sa situation.
- **B** : La personne ne participe pas du tout au revenu de la famille mais n'occasionne pas de frais spécifiques à sa famille.
- **C** : La personne participe un peu aux revenus de sa famille mais ses revenus ne permettent pas de couvrir ses besoins ;
- **D** : La personne participe de manière conséquente aux revenus de sa famille et ses revenus permettent de couvrir ses besoins et ceux d'autres membres de la famille.

La participation économique des femmes au revenu de leurs familles a augmenté d'une manière conséquente passant de 38% en Baseline à 72% en Endline ce qui témoigne de l'importance de la mobilisation des femmes dans des projets professionnels et leur accès au marché de l'emploi. Les revenus économiques des femmes ont permis d'améliorer leurs conditions de vie personnelles et familiales et ont contribué à les valoriser et les

mettre en avant dans leur foyers et entourage. Cependant, 60% des femmes estiment que leurs revenus ne sont pas suffisants pour couvrir leurs besoins. Ceci s'explique par le fait que leurs besoins ainsi que les besoins de leurs familles ont augmenté de manière plus que proportionnelle par rapport à leurs revenus (l'exemple de femmes qui ont inséré leurs enfants dans des écoles privées).

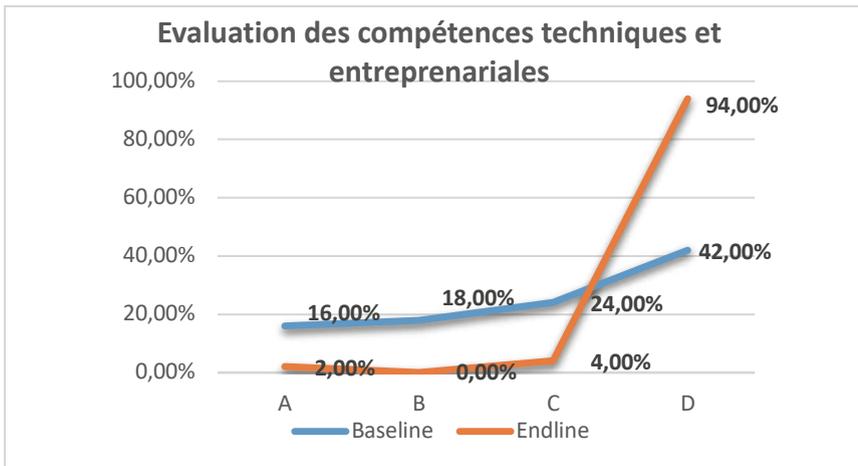


Légende :

- [3] FNF : Femmes formées accompagnées mais qui n'ont pas bénéficié des financements.
- [4] FF : Femmes qui ont bénéficié de l'appui financier pour leurs micro-projets.
- [5] **A** : La personne ne participe pas du tout au revenu de la famille et elle occasionne des frais à sa famille liés à sa situation de santé ;
- [6] **B** : La personne ne participe pas du tout au revenu de la famille mais n'occasionne pas de frais spécifiques à sa famille ;
- [7] **C** : La personne participe un peu aux revenus de sa famille mais ses revenus ne permettent pas de couvrir ses besoins ;
- [8] **D** : La personne participe de manière conséquente aux revenus de sa famille et ses revenus permettent de couvrir ses besoins et ceux d'autres membres de la famille.

Une augmentation considérable est constatée au niveau de la participation économique des femmes dans leurs foyers spécifiquement chez les FF qui a doublé passant de 36,40 à 86,40% de femmes qui participent d'une manière conséquente au revenu familial. A souligner qu'il y'a des femmes qui prennent en charge toutes seules leurs propres foyers au niveau financier, en particulier les femmes divorcées et celles qui ont des maris au chômage.

3.4 Evolution des compétences techniques et entrepreneuriales des femmes autoentrepreneurs



Légende :

A : Je n'ai aucune compétence particulière que ça soit technique ou entrepreneuriale.

B : J'ai quelques compétences techniques ou entrepreneuriales mais insuffisantes pour faire face à mes besoins actuels.

C : J'ai suffisamment de compétences techniques ou entrepreneuriales pour mes besoins actuels.

D : Mes compétences techniques ou entrepreneuriales sont suffisantes pour améliorer ma situation dans le futur.

Les cycles de formation « métier et soft-skills » et l'accompagnement personnalisé par des professionnels du domaine a nettement amélioré les compétences des femmes bénéficiaires des formations et des projets. Ceci démontre que le post accompagnement des femmes est indispensable pour leur permettre de développer et pérenniser leurs activités en s'ouvrant sur de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités (exemple : une femme qui gère une boulangerie peut développer un service traiteur et s'ouvrir sur de nouveaux clients tels que les entreprises). Pour être efficace, le post accompagnement doit alterner des échanges pratiques et théoriques.

Conclusion

Une comparaison entre l'état initial (Baseline) et l'état actuel (End line) sur la base de « l'outil de mesure du changement de la qualité de vie » a permis de mesurer l'évolution des conditions de vie (aspects économique, social, psychosocial) des 50 femmes bénéficiaires du projet.

Suite aux hypothèses de départ susmentionnées, on peut déduire ce qui suit :

Hypothèses	Résultats
Il existe un lien entre l'accompagnement pré-crédation/post-crédation des femmes autoentrepreneuses et l'amélioration de leur qualité de vie.	Affirmée
Le soutien financier permet de renforcer le développement des activités et ainsi le revenu des femmes autoentrepreneuses.	Affirmée
La formation des femmes autoentrepreneuses permet de renforcer leurs capacités et compétences et ainsi améliorer leur qualité de vie.	Affirmée
Améliorer la qualité de vie de la femme autoentrepreneuses impacte positivement l'amélioration des conditions de vie de sa famille.	Affirmée

A noter que la Endline a été réalisée peu de temps après l'amorçage des projets économiques (1 an). Les résultats obtenus ne reflètent donc que partiellement la contribution de ces derniers à l'amélioration de leur situation socio-économique. En revanche ils mettent en avant l'impact de leur participation à l'ensemble des phases antérieures dédiées à la sensibilisation, la formation et l'accompagnement au développement de leurs projets, qui comme le démontrent les chiffres suivants, ont un effet direct important sur l'autonomisation et la participation sociale.

- 53% des femmes expriment leur satisfaction (moyennement satisfaites à satisfaites) quant à leur situation de vie actuelle suite au lancement de leur projet auto entrepreneurial. Cette proportion était de 18% seulement en début de projet soit une augmentation de 35 points.
- 82% des femmes interrogées exprimaient leur frustration en Baseline. Elles sont 47% Endline.
- Les capacités de dépenses des femmes se sont améliorées.
- La proportion de femmes jugeant n'avoir aucune compétence technique ou entrepreneuriale a diminué passant de 15% à 3% tandis que la proportion de femmes estimant posséder les compétences nécessaires pour améliorer leur situation a augmenté de 42% à 55%.
- Plus de 60% des femmes ont confiance en leur capacité à faire face à leurs problèmes contre 33% seulement en début de projet.
- Enfin sur le plan de la participation sociale, le projet a permis aux femmes bénéficiaires de développer leur réseau (48% à 61%), de participer aux événements de leurs communauté (33% à 70%) et de contribuer de manière active aux décisions (23% à 56%).

On peut retenir quelques leçons apprises relatives à cette étude :

- Le dispositif de suivi personnalisé pour les projets professionnels permet de répondre aux besoins et aux spécificités de chaque

projet: chaque cas est différent de l'autre, chaque femme est différente de l'autre, chaque contexte est différent de l'autre.

- La diversité des formations entre technicité et développement personnel permet aux bénéficiaires d'améliorer leurs compétences sur plusieurs niveaux et devenir des citoyennes actives dans la société, notamment les femmes divorcées et celles en situation de handicap.
- Les échanges entre les femmes après l'amorçage de leurs projets encadrés par les associations partenaires et les réseaux sociaux (Facebook, WhatsApp) sont très bénéfiques pour leur développement personnel et professionnel.
- Capitaliser les résultats : les succès stories identifiées dans le cadre du projet doivent servir comme projets pilotes et modèles d'inspiration pour d'autres femmes intéressées par l'entrepreneuriat.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Adaman F., Devine P. (2002), "A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: a participatory approach", *Review of Political Economy*, Vol. 14, n° 3, p. 329-355.
- [2] AJZEN I. (1991), "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,
- [3] Anne-Flore A, « De l'intention au comportement entrepreneurial, dans quelles mesures les notions d'engagement et d'intention planifiée peuvent-elles faciliter le passage à l'acte ? », thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Alain FAYOLLE, Grenoble, l'université de Grenoble Alpes, 2016, 142 pages.
- [4] AUTIO E, KEELY R.H. et KLOFSTEN M. (1997), "Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in Asia, Scandinavia and USA", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA.
- [5] AZMI K. « Exploration de l'acte de création d'entreprises à la lumière du continuum : « Entrepreneuriat de nécessité » - « Entrepreneuriat d'opportunité » », *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 1-16, nov. 2017. ISSN 2509-0429.
- [6] BARNIER L.M. CONTI M. LEVY-TADJINE T. (2012), « Le statut d'auto-entrepreneur joue-t-il contre l'accompagnement ? Premiers questionnements et agenda de recherche », 2012. fihal-00842222.
- [7] Barrett, M. (1995). *Feminist perspectives on learning for entrepreneurship: the view from small business*. *Frontiers of Entrepreneurship Research Edition*.
- [8] BINKKOUR M. MESSAOUDI A. (2012), « La promotion de l'entrepreneuriat au Maroc : rôle de l'Etat et perception des entrepreneurs », *ResearchGate*.

-
- [9] BIRD B.J. (1988), "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 442-453.
- [10] BOURGUIBA M, « de l'intention à l'action entrepreneuriale : approche comparative auprès de TPE françaises et tunisiennes », thèse de doctorat ès nouveau régime sciences de gestion, sous la direction de M. Mohamed BAYAD, Nancy, l'université de Nancy 2, 2007, 329 pages.
- [11] CHAPPAIN C. EMIN S. SCHIEB-BIENFAIT N. (2018), « l'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent », *De Boeck Supérieur « Revue de l'Entrepreneuriat »*, 2018/1 Vol. 17, pages 7 à 28.
- [12] ELKHARRAZ O. NASSIMI A. ELKHARRAZ A. (2016), « les intentions entrepreneuriales chez les étudiants : cas de l'université Abdelmalek Essaadi », *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, Vol 3, N°7.
- [13] Englewood Cliffs, Prentice Hall. Simonin, M. (2006). *Women entrepreneurship, business strategy and international business*. Helsinki, Helsinki University of Technology.
- [14] GABARRET I. VEDEL B. (2015), « Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale », *la revue des sciences de gestion*, revue des sciences de gestion, 2015. fhal-01891934ff.
- [15] GIACOMIN O. JANSSEN F. GUYOT J. (2016), « Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création ? », *de Boeck Supérieur « Revue de l'Entrepreneuriat »*, 2016/3 Vol. 15, pages 181 à 204.
- [16] Hentic-Giliberto M, « Les caractéristiques des auto-entrepreneurs bretons : comparaison avec les autres entrepreneurs », thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Robert PATUREL, Bretagne, l'université de Bretagne occidentale, 2014, 473 pages.

- [17] KALLEL BOUKHRIS A, « Les systèmes d'appui à la création d'entreprises en Tunisie. Quels enjeux et quels rôles pour les jeunes diplômés porteurs de projets ? Cas de la région de Sfax », thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de Mme. Sonia GHORBEL-ZOUARI et M. Louis de MESNARD, Sfax, l'université de Sfax et l'université de Borgoune, 2015, 301 pages.
- [18] Krueger, N. et Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 90-105.
- [19] LAGHZAOU S. HAOUDI K. SLIMAN M. DECOSSA J.J. EL OTMANI S. (2020), « L'entrepreneuriat des jeunes au Maroc : Freins et motivations », documents de recherche de l'observatoire de la francophonie économique, d'ofe no 06, pp. 15-38.
- [20] Langowitz, N. et Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 342-366.
- [21] LEVRATTO N. SERVERIN E, (2015), «L'auto-entrepreneur, au risque de l'entreprise », halshs-01300226.
- [22] RACHDI F.E, « l'entrepreneuriat féminin au Maroc : une approche par le réseau personnel », thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Rachid WAHABI, Casablanca, l'institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016, 303 pages.
- [23] SALEH L, « L'intention entrepreneuriale des étudiantes : cas du Liban », thèse de doctorat ès nouveau régime sciences de gestion, sous la direction de M. Christophe SCHMITT, Nancy, l'université de Nancy 2, 2011, 467 pages.
- [24] Shapero, A. (1982). Social dimensions of entrepreneurship. Dans C. Kent, D. Sexton et K. Vesper (dir.), *The encyclopedia of entrepreneurship* (p. 61-95).
- [25] TESSIER DARGENT C, « Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe : Définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité, étude de la

dimension effectuable des processus de création par nécessité», thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Alain FAYOLLE, Grenoble, l'université Grenoble alpes, 2015, 511 pages.

- [26] TOUNÉS A, « l'intention entrepreneuriale, une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE », thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de ORANGE Gérald, Rouen, l'université de Rouen, 2003, 462 pages.
- [27] Tremblay M, « Identification collective d'opportunités entrepreneuriales : une étude exploratoire », thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Camille Carrier, Québec, l'université du Québec à Trois-Rivières, 2010, 417 pages.
- [28] Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Editions L'Harmattan.
- [29] ZOUMBA N.B. (2017), « Des motivations par nécessité et par opportunité aux comportements des entrepreneurs », XXVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique.

Les organismes de placement collectif immobilier, un nouveau véhicule au service des investisseurs

Mohamed MELKI

FSJES- Agadir,

Université Ibn Zohr

Introduction

L'introduction des Organismes de Placement Collectif Immobilier¹ (OPCI) au Maroc s'inscrit dans le cadre des actions entreprises en vue de diversifier les moyens de financement de l'économie et de l'immobilier en particulier, de mobiliser l'épargne longue et de développer le secteur financier au Maroc.

Ces nouveaux véhicules d'investissements réglementés dont l'objet principal est la construction ou l'acquisition d'immeubles en vue exclusivement de leur location, permet aux investisseurs de toutes natures (personnes physiques, personnes morales, investisseurs qualifiés, etc.) d'investir sur le marché immobilier et ce, via un instrument financier régi par des règles strictes et soumis au contrôle de l'AMMC². Il permet aussi aux entreprises de mobiliser de nouvelles ressources et de structurer leur situation financière en transférant leurs actifs immobiliers à des OPCI ; et de Contribuer leur croissance au développement à travers le financement de leurs investissements en immeubles³.

A cet égard, le Maroc a mis en place un cadre législatif spécifique aux OPCI à travers la publication dans le Bulletin Officiel du 16 mars 2017 du Dahir n°1-16-130 portant promulgation de la loi n°70-14 relative aux

¹ Désigné ci-après sous l'abréviation **OPCI**

² L'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux

³ **SHMIDT (F.)-, MOULIN (F.)-**, Les fonds de capital investissement : principes juridique et fiscaux, Ed Gualino 2018, p 26-27.

OPCI⁴. La loi n°70-14 précitée définit le régime juridique applicable à ce nouveau type d'instruments financiers, notamment les modalités et les conditions d'agrément des sociétés de gestion d'OPCI, ainsi que les modalités de création, de gestion et de fonctionnement des OPCI.

Avec la création des organismes de placement collectif immobilier **OPCI**, l'industrie marocaine de la gestion d'actifs s'est dotée d'un nouveau support d'investissement en immobilier. Les OPCI prennent place au côté d'autres véhicules d'investissements tels que les Organismes de placement collectif en capital (**OPCC**), Les fonds de placement collectif en titrisation (**FPCT**) et les organismes de placement collectif en valeurs mobilières (**OPCVM**).

Pour mieux cerner le statut, le rôle économique de l'OPCI Cet article suivra la démarche suivante : d'une part, les différents types de l'OPCI prévus par la loi n° 70-14 (**I**) d'autre part, les grands principes de fonctionnement de l'OPCI (**II**).

I - Les différents types de l'OPCI prévue par la loi n° 70-14

Les OPCI peuvent être classés en deux catégories, les OPCI ouverts au grand public et les OPCI à règles de fonctionnement allégées «**OPCI-RFA**» réservés aux investisseurs qualifiés (**A**).

De plus, les OPCI peuvent prendre deux formes juridiques, les Fonds de Placement Immobilier (**FPI**) et les Société de Placement Immobilier (**SPI**) (**B**).

A- Catégories d'OPCI

La loi n° 70-14 institue deux types d'OPCI à savoir, les OPCI destinés au grand public et les OPCI réservés aux investisseurs qualifiés, dénommés OPCI à règles de fonctionnement allégées « **OPCI RFA** ».

Certes, les OPCI sont destinés au grand public, mais les institutionnels et autres investisseurs qualifiés bénéficieront de manière spécifique de la possibilité de créer des OPCI dits «**RFA**» qui jouiront de règles d'investissement et d'endettement moins contraignantes que celles appliquées aux OPCI ouverts au grand public.

⁴ J.O n° 6552 du 16 mars 2017, page 172.

Elles sont gérées par des sociétés de gestion spécialisées agréées par l'AMMC et doivent confier la garde de leurs actifs à des établissements dépositaires autorisés à exercer cette activité pour les OPCI.

En effet, L'OPCI RFA est réservé par l'article 11 de la loi n° 70-14 d'une part, aux investisseurs qualifiés mentionnés à l'article 4 de la loi n° 44-12⁵ et aux investisseurs étrangers appartenant à une catégorie équivalente sur le fondement du droit du pays dans lequel est situé son siège.

L'investisseur qualifié est défini par l'article 3 de la loi n°44-12 comme « une personne morale ou un organisme disposant des compétences et moyens nécessaires pour appréhender les risques inhérents aux opérations sur instrument financier »

La liste des investisseurs considérés comme qualifiés est fixée par l'article 3 précité et l'article 1.30 de Circulaire de l'AMMC n°03/19 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières, Il s'agit des :

- les banques
- les organismes de placement collectif en valeurs mobilières, tels que régis par la législation relative auxdits organisme.
- les entreprises d'assurance et de réassurance, telles que régies par la loi n°17-99 portant le code des assurances.
- les organismes de pensions de retraites.
- la caisse de dépôts et de gestion.
- Les organismes de placement en capital risque, tels que régis par la législation relative auxdits organismes.
- l'état
- Bank al Maghreb
- les organismes financiers internationaux et les personnes morales étrangères reconnues comme étant des investisseurs qualifiés par leurs autorités nationales de tutelles

⁵ Dahir n° 1-12-55 du 14 safar 1434 (28 décembre 2012) portant promulgation de la loi n° 44-12 relative à l'appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne, BO n° 6124 du 7 février 2013 ; page 1234

- les compagnies financières, telles que définies par l'article 20 de la loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organisations assimilées
- les personnes morales répondant aux trois critères suivants :
 - Avoir, dans l'objet social, la gestion d'instruments financiers et / ou la détention de portefeuille de participations.
 - Avoir un capital social libéré supérieur à 50 millions de dirhams.
 - Détenir un portefeuille d'instruments financiers d'une valeur supérieure à 25 millions de dirhams depuis au moins 12 mois.

B- Forme juridique de l'OPPCI

Les OPCI prennent la forme soit d'une société jouissant de la personnalité morale, dénommée Société de placement immobilier «**SPI**», soit de fonds de placement immobilier «**FPI**».

L'AMMC exerce un contrôle sur leur constitution par la délivrance et le retrait d'agrément ; l'AMMC précise le contenu des documents d'information devant être remis aux souscripteurs.

De même, les opérations de transformation, fusion, scission ou de liquidation sont soumises à l'agrément de l'AMF.

1- Les OPCI sous forme de société de placement immobilier

La loi n° 70-14n'autorise qu'une forme de société, la société anonyme à capital variable⁶. La gestion de la société est assurée par une société de gestion relevant de l'article 20 désignée dans les statuts de la société et disposant d'un programme d'activité adapté pour ce type de sociétés.

Un dépositaire unique distinct de cette société est désigné par les statuts. Il s'assure de la régularité des décisions de la société de gestion.

⁶ Article 22 de la loi n° 70-14.

Les règles de fonctionnement de la SPI-CV sont décrites aux articles 22 à 25 du loi n° 70-14.

2- Les OPPCI sous forme de fonds

Les fonds de placement immobilier (FPI) sont constitués sous la forme de Copropriété qui n'a pas de personnalité morale⁷, sur l'initiative de la société chargée de sa gestion. Elle représente le FPI à l'égard des tiers et dans toute action en justice. Comme pour les SPI, un dépositaire doit être désigné pour la conservation des actifs. Un conseil de surveillance composé uniquement de représentants des porteurs de parts doit être mis en place⁸.

II - Les grands principes de fonctionnement de l'OPCI

A - Les acteurs

Le fonctionnement d'un OPCI nécessite réglementairement l'intervention de plusieurs acteurs et de leurs délégataires éventuels. Sous le contrôle de l'AMMC, les principaux intervenants dans la vie de l'OCPI sont :

1- La société de gestion

Seule une société de gestion agréée par AMMC pour la gestion d'OPCI peut s'occuper de toutes les formalités afférentes à la création de ce véhicule⁹.

Ces missions couvrent la structuration, la sélection des prestataires de l'OPCI et la rédaction du prospectus et de la documentation nécessaire pour l'obtention de l'agrément de l'AMMC, et la recherche d'investisseurs.

La société de gestion assure la gestion de l'OPCI, c'est-à-dire qu'elle définit la stratégie et l'allocation d'actifs (avec le ou les investisseurs si nécessaire), qu'elle recherche et acquiert des actifs, assure la gestion

⁷ Article 19 de loi n° 70-14.

⁸La différence majeure entre les FPI et les SPI porte sur le régime fiscal qui sera fixé par une loi fiscale.

⁹ Article 10 et 37 de loi n° 70-14 et article 2 de circulaires n°02/18 relative aux sociétés de gestion d'OPCI.

locative et technique des immeubles. Elle gère aussi les aspects financiers, administratifs et comptables et la cession des actifs¹⁰.

Concernant l'agrément de la société de gestion d'OPCI par l'AMMC, les règles ont été modifiées sous l'effet de Circulaire de l'AMMC n°02/18 relative aux sociétés de gestion d'OPCI. Elle doit, pour obtenir l'agrément, disposer de moyens humains, financiers et techniques propres¹¹ et avoir mis en place des dispositifs de conformité, de contrôle interne et de contrôle des risques¹². Elle peut également déléguer certaines missions à des tiers tout en conservant la responsabilité du contrôle des prestataires¹³ (ex : gestion locative et technique immobilière à un administrateur de biens, gestion des actifs financiers à une autre société de gestion d'OPCI, gestion administrative et comptable à un valorisateur).

Pour autant, La société de gestion est tenue d'informer le régulateur de tout non-respect des règles de dispersion et de plafonnement des risques. Elle doit également communiquer à Bank Al-Maghrib, à sa demande, toute information nécessaire à l'élaboration de statistiques monétaires¹⁴

2 - Le dépositaire

Le dépositaire est un établissement de crédit ou une entreprise d'investissement habilité à rendre le service de conservation ou d'administration des instruments financiers. Il exerce un rôle de contrôle qui porte sur la régularité des décisions et actes de la Société de gestion et sur l'inventaire des actifs détenus par l'OPCI.

Le dépositaire est nécessairement distinct de l'OPCI, de sa société de gestion et des évaluateurs immobiliers. Il est désigné dans le prospectus de l'OPCI Conformément à l'article 78 de la loi n°70-14 et l'article 23 de Circulaire de l'Autorité marocaine du marché des capitaux n°02/19 relative

¹⁰ Article 43 de loi n° 70-14.

¹¹ Article 9 de Circulaire de l'AMMC n°02/18 relative aux sociétés de gestion d'OPCI.

¹² Article 10 de Circulaire de l'AMMC n°02/18 relative aux sociétés de gestion d'OPCI.

¹³ Article 49 de loi n° 70-14 et Art 14 et 15 de Circulaire de l'AMMC n°02/18 relative aux sociétés de gestion d'OPCI.

¹⁴ Article 75 et 76 Circulaire de l'AMMC n°02/18 e art 58 de loi n° 70-14

aux Organismes de placement collectif immobilier, le dépositaire d'OPCI assure les missions suivantes :

- la conservation et le contrôle de l'inventaire des actifs de l'OPCI à l'exception des actifs immobiliers éligibles à l'actif d'un OPCI
- le contrôle de l'inventaire des actifs immobiliers éligibles à l'actif d'un OPCI
- Exécution des décisions de la société de gestion concernant les achats et ventes de titres ainsi que celles relatives aux droits attachés aux titres composent les éléments de l'actifs de l'OPCI.

De plus, le dépositaire doit contrôler de la conformité des décisions de la société de gestion aux dispositions légales et réglementaires régissant les OPCI, au règlement de gestion et au document d'information de l'OPCI¹⁵.

Par ailleurs, L'activité d'établissement dépositaire d'actifs d'OPCI ne peut être exercée que par les personnes morales suivantes :

- les banques ayant leur siège au Maroc agréées conformément à la législation en vigueur.
- la caisse de dépôt et de gestion.
- les autres établissements ou organismes dont le siège est au Maroc et figurant sur la liste des établissements dépositaires.

3- Le commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes tient un rôle classique de contrôle et certification des comptes. De plus, il est chargé d'une mission de contrôle et de suivi des comptes sociaux de l'OPCI. Il a pour mission générale le contrôle des documents comptables de l'OPCI ; il certifie les comptes annuels et présente son rapport à l'assemblée générale de la SPI ou à la société de gestion du FPI rendant compte de sa mission, dans le respect des normes d'exercice professionnelles. Il intervient également afin d'attester la valeur liquidative en cas de fusion, d'apport en nature, de

¹⁵ Article 28 de la Circulaire n° 02/19 relative aux OPCI

distribution d'acomptes, de scission, de dissolution et de liquidation de l'OPCI¹⁶.

Les commissaires aux comptes sont désignés par la société de gestion parmi les experts comptables inscrits à l'ordre des experts comptables pour une durée de trois ans. Les premiers commissaires aux comptes sont désignés dans le règlement de gestion de l'OPCI¹⁷.

4 -Les évaluateurs immobiliers

La valorisation des actifs immobiliers détenus par l'OPCI représente une composante essentielle du dispositif d'établissement de la valeur liquidative. La loi n°70-14 prévoit un processus reposant sur l'intervention de deux évaluateurs immobiliers en charge de l'évaluation de ces actifs. La société de gestion reste cependant responsable de la valorisation des actifs immobiliers retenues pour le calcul de la valeur liquidative.

Chaque évaluateur immobilier procède, par alternance d'un exercice à un autre, à l'évaluation immobilière d'un même actif en assurant l'une des missions suivantes :

- l'évaluation immobilière complète des actifs immobiliers de l'OPCI.
- l'examen critique de l'évaluation immobilière complète.

L'évaluation des actifs immobiliers de l'OPCI est confiée à deux experts externes en évaluation indépendants¹⁸.

Les personnes souhaitant exercer l'activité d'évaluateur immobilier d'actifs d'OPCI doivent remplir les conditions suivantes¹⁹ :

- avoir pour activité principale l'évaluation des actifs immobiliers ;
- être domicilié au Maroc.
- Lorsque l'évaluateur est une personne physique :

¹⁶ Article 83 de la loi n°70-14.

¹⁷ Article 84 de la loi n°70-14.

¹⁸ Article 29 de la loi n°70-14.

¹⁹ Article 32 de la loi n°70-14.

- ❖ disposer de compétences et d'une expérience suffisante en matière d'évaluation d'actifs immobiliers.
- ❖ ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation pour une infraction en relation avec son activité.
- Lorsque l'évaluateur est une personne morale :
 - ❖ présenter des garanties suffisantes en termes de moyens organisationnels et humains ainsi que de son expertise en matière d'évaluation d'actifs immobiliers.
 - ❖ Ses dirigeants et les personnes en charge de l'évaluation immobilière ne doivent pas avoir fait l'objet d'une condamnation pour une infraction en relation avec son activité.
- ne peut déléguer l'exécution de ses missions à autrui.

De plus, l'activité d'évaluateur immobilier d'actifs d'OPCI est soumise à un agrément délivré par le Ministère de l'Économie et des Finances et ce, après avis de la commission consultative chargée de donner son avis sur les demandes d'agrément d'évaluateur immobilier d'actifs d'OPCI²⁰

Les évaluateurs immobiliers sont choisis par la société de gestion parmi la liste des évaluateurs agréés par le Ministère de l'Économie et des Finances et publiée au bulletin officiel et sur son site WEB. Les premiers évaluateurs immobiliers sont désignés dans le règlement de gestion de l'OPCI. Avant sa désignation par la société de gestion, tout évaluateur immobilier souscrit un contrat d'assurance couvrant sa responsabilité civile au titre de ses missions d'évaluation²¹. Il convient de souligner que le mandat de chaque évaluateur immobilier est d'une durée de quatre ans renouvelable une seule fois. Toutefois, le mandat de l'un des évaluateurs

²⁰ Commission consultative chargée de donner son avis sur les demandes d'agrément d'évaluateur immobilier d'actifs d'OPCI et sur le retrait d'agrément desdits évaluateurs. Cette commission est constituée de deux représentants du Ministère de l'économie et des Finances (dont l'un préside la commission), d'un représentant du Ministère de l'habitat, d'un représentant de l'AMMC, d'un représentant de Bank Al-Maghrib et d'un représentant de l'ACAPS. Lesdits membres sont nommés par décision du Ministre de l'économie et des Finances.

Voir, en ce sens. L'article 33 de la loi n° 70-14 et le Décret n°2-18-32 du 26 avril 2018 pris pour l'application des articles 31 et 33 de la loi n°70-14 relative aux Organismes de placement collectif immobilier. BO n°6680 du 7 juin 2018, page1269.

²¹ Article 34 de la loi n°70-14.

immobiliers désignés lors de la constitution de l'OPCI n'est pas renouvelable pour le dit OPCI²².

B - La composition de l'actif d'OPCI

La loi n° 70-14 a fait évoluer les règles de composition de l'actif.

1- Les actifs éligibles

Les actifs d'un OPCI sont limitativement énumérés à l'article 3 de la loi n° 70-14 et détaillés par l'Arrêté n° 2305-18 du 27 août 2018 pris en application des articles 3, 27, 36, 54, 69, 71,75 et 90 de la loi n° 70-14 relative aux organismes de placement collectif en immobilier.

En application de ces textes, l'actif d'un OPCI est exclusivement constitué :

-d'actifs immobiliers

Les actifs immobiliers au sens de l'article 3 de la loi n° 70-14 comprennent les biens immeubles immatriculés acquis ou construits en vue de la location et les immeubles en cours de construction destinés à la location²³ ainsi que les droits réels portant sur les dits biens²⁴.

De plus, peuvent être inclus, comme actifs immobiliers, tout droit réel conféré par un titre ou par un bail à raison de l'occupation d'une dépendance du domaine public de l'Etat, d'une collectivité territoriale ou

²² Article 30 de la loi n°70-14.

²³ L'article 7 de l'Arrêté n° 2305-18 du 27 août 2018 relative aux organismes de placement collectif en immobilier précité, définit limitativement les biens immeubles prévus au 1) du premier alinéa de l'article 3 de la dite loi comme :

- les immeubles loués ou mis en vue de leur location à la date de leur acquisition par l'OPCI.
- les immeubles neufs acquis par l'OPCI en vue de leur location.
- les immeubles acquis par l'OPCI en état futur d'achèvement en vue de leur location.
- les immeubles qu'il fait construire, rénover ou réhabiliter en vue de la location.
- les terrains non bâtis situés dans une zone destinée à la construction en vue de la location, et disposant d'un programme de construction

²⁴ Selon l'article 5 du l'Arrêté n°2305-18 du 27 août 2018 précité La liste des droits réels portant sur des biens immeubles immatriculés acquis ou construits en vue de la location et des immeubles en cours de construction destinés à la location est fixée comme suit : la propriété ; les servitudes et les services fonciers ; l'usufruit ; la rente viagère ; le droit d'usage ; le droit de superficie ; l'emphytéose.

d'un établissement public sur les ouvrages, constructions et installations à caractère immobilier réalisés sur la dite dépendance.

L'OPCI peut détenir tout droit réel prévu par une législation étrangère et similaire à l'un des droits mentionnés aux 1) et 2) de l'article 3 de la loi n°70-14.

Enfin, les parts ou actions d'OPCI agréées par l'AMMC sont également éligibles à l'actifs d'un OPCI.

- d'actifs mobiliers

Les titres de capital, certificats de sukuk, droits, créances ou titres de créances permettant la participation directe ou indirecte au capital social dans des sociétés à prépondérance immobilière, à l'exclusion des sociétés de personnes et des sociétés civiles.

Par ailleurs, les participations directes ou indirectes dans des sociétés à prépondérance immobilière mentionnées ci-dessus ne sont éligibles à l'actif d'un OPCI que si²⁵ :

- les dites sociétés établissent des comptes arrêtés et certifiés d'une fréquence au moins semestrielle ;
- les immeubles et droits réels à l'actif des dites sociétés remplissent les conditions citées au 1) de l'article 7 de l'Arrêté n° 2305-18 pris en application des articles 3, 27, 36, 54, 69, 71,75 et 90 de la loi n° 70-14 relative aux organismes de placement collectif en immobilier.

- d'actifs liquides

Sont également éligibles à l'actifs d'un OPCI les liquidités et les instruments financiers à caractère liquide.

L'article 1 de l'Arrêté n° 2305-18 du 27 août 2018 relative aux organismes de placement collectif en immobilier précité, définit limitativement les instruments financiers à caractère liquide :

²⁵ V° 3) de l'article 7 de l'Arrêté n° 2305-18 pris en application des articles 3, 27, 36, 54, 69, 71,75 et 90 de la loi n° 70-14 relative aux organismes de placement collectif en immobilier.

- les valeurs émises par le Trésor et les titres de créance garantis par l'Etat
- les titres de créances négociables tels que définis par la loi n° 35-94 relative à certains titres de créances négociables.
- les parts et actions d'OPCVM.
- *d'autres actifs*

L'atout de l'OPCI réside dans le fait qu'il peut investir dans des actifs qui n'ont pas un caractère immobilier, pour répartir le risque. Ces actifs sont des placements sous formes d'avances en compte courant, les titres de créances ne permettent pas la participation au capital social.

2- *Les quotas réglementaires*

La loi n° 70-14 et l'Arrêté n° 2305-18 pris en application des articles 3, 27, 36, 54, 69, 71,75 et 90 de la loi n° 70-14 a assoupli les quotas réglementaires de l'actif d'OPCI. Ils diffèrent selon que l'OPCI est ouvert au grand public ou destiné aux investisseurs qualifiés.

• **Pour les OPCI ouverts au grand public**

Pour les OPCI destinés au grand public, les actifs mentionnés aux 1), 2), 3), 4), 5) de l'article 3 de la loi n° 70-14 doivent représenter au moins 60 % à l'investissement du total des actifs²⁶, au moins 50% du quota doit correspondre aux biens immeubles et les droits réels éligibles prévus aux paragraphes 1) et 2) de l'article 3 précité²⁷.

Par ailleurs, les OPCI ne peuvent détenir plus de 20 % des parts des terres non bâties destinées à la construction et des immeubles en construction²⁸.

Les droits réels éligibles prévus par une législation étrangère visés au 3) de l'article 3 précité ne doivent pas dépasser 10% de la proportion 60 visée au I) de l'article 27 de la loi précitée n° 70-14.

²⁶Article 27 de loi n° 70-14.

²⁷ V.1) du l'article 7 du l'Arrêté n° 2305-18 pris en application des articles 3, 27, 36, 54, 69, 71,75 et 90 de la loi n° 70-14.

²⁸ Article 27 de loi n° 70-14.

Les actifs liquides mentionnés aux 6) de l'article 3 précitée peuvent représenter 10 % du quota au minimum, Les SPI inscrites à la cote de la bourse des valeurs ne sont pas soumises à cette obligation²⁹.

Les titres de créances ne permettant pas la participation au capital social, prévus au 7) de l'article 3 de la loi n° 70-14 ne doivent pas dépasser 10% du total de l'actif d'un OPCI.

Enfin, les placements sous forme d'avances en compte courant d'associés prévus au 8) de l'article 3 de la loi n° 70-14 ne doivent pas dépasser 10% du total de l'actif d'un OPCI.

• Pour les OPCI RFA destiné aux investisseurs qualifiés.

Les actifs motionnés aux 1) ,2) ,3) ,4) ,5) de l'article 3 de la loi n° 70-14 doivent représenter au moins 60 % à l'investissement. Pour les OPCI RFA, l'investissement dans des actifs immobiliers prévus aux paragraphes 1) et 2) de l'article 3 doit correspondre au minimum 50 %. Les droits réels éligibles prévus par une législation étrangère visés au 3) de l'article 3 précité ne doivent pas dépasser 10% du quota, et les autres actifs entre 0 et 10 % également.

Toutefois, les OPCI RFA peuvent déroger à la limite de 10 % qui concerne les placements sous forme d'avances en compte courant d'associés et 20% des parts des terres non bâties destinées à la construction et des immeubles en construction³⁰.

Dans les deux cas, Les règles précitées doivent être respectées au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. De plus, l'OPCI dispose de trois ans à compter de la date de son agrément pour respecter ces quotas³¹.

²⁹ Article 27 de loi n° 70-14.

³⁰Article 27 de loi n° 70-14.

³¹ Article 27 de loi n° 70-14.

Conclusion

Pour conclure, on peut dire que l'ambition de législateur en créant ce véhicule était, à la fois, de compléter et moderniser l'offre de produits d'épargne immobiliers à l'attention des particuliers et d'offrir un produit performant d'investissement dans les immobiliers à destination des investisseurs qualifiés.

Sciences de Gestion

Le contrôle de gestion environnemental : une perspective contingente face aux défis environnementaux

Touria NADAH

Doctorante, FSJES-Agdal

Université Mohammed V de Rabat

Introduction

Durant ces dernières décennies, les pressions sur l'environnement au niveau mondial sont devenues de plus en plus nombreuses et complexes, causant des dégradations alarmantes des milieux environnementaux et induisant des déséquilibres, qui souvent sont irréversibles. La dégradation des diverses composantes des milieux naturels à savoir, l'eau, le sol, l'air, la mer et la forêt revêt une telle importance qu'elle compromet parfois les moyens de subsistance des populations particulièrement dans les zones les plus vulnérables. Ceci a conduit la communauté internationale à développer plusieurs instruments dans le cadre de la politique environnementale visant la protection des milieux naturels et la promotion du développement durable.

L'engagement vers le développement durable ou vers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a poussé davantage d'entreprises à introduire l'environnement dans leur gestion, tant sur le plan opérationnel que stratégique, chose qui exige une démarche de reddition d'informations sociétales, et en particulier environnementales, ce qui conduit par conséquent, à une construction progressive de l'information de management environnemental (Perrin, 2003¹) et notamment l'information sur la performance environnementale des entreprises.

Dans cette optique, il y a eu naissance d'une nouvelle forme de contrôle, qui permet aux entreprises de piloter leurs performances environnementales et de rendre des comptes aux parties prenantes.

¹Perrin F. (2003), La construction d'un système d'information environnemental, d'une logique de communication à une logique de valorisation, Thèse de doctorat, I.A.E., Université Grenoble 2.

L'apparition de ce nouveau contrôle, qualifié de « contrôle de gestion environnemental » (ou d'éco-contrôle par Henri et Journeault, 2010²), est sans nul doute liée aux pressions institutionnelles. Ces dernières émanent: de l'Etat, des institutions internationales comme l'ONU (avec son Global Compact), l'ISO(avec la norme environnementale ISO 14001), la GRI (Global Reporting International), ou encore des organisations professionnelles. Ainsi, « comme le montrent à la fois la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle, les entreprises n'ont pas le choix. Elles doivent rendre compte de leurs performances environnementales et donc instaurer un contrôle de gestion environnemental, soit parce qu'elles sont contraintes par des parties prenantes, soit parce que l'environnement institutionnel les y conduit.» (Janicot, 2007, p. 50³).

Ce point de départ étant posé, cet article consiste à mettre une emphase sur le dispositif du contrôle de gestion environnemental, en explorant les questions suivantes :

Quels concepts considère-t-on comme fondements du contrôle de gestion environnementale ?

Quelles sont les spécificités de ce dispositif ?

Quels sont les instruments ou outils jugés nécessaires pour sa mise en place ?

Ces questions seront abordées à travers trois parties, la première sera consacrée aux fondements théoriques du concept du contrôle de gestion environnemental, la seconde sera dédiée au traitement de sa définition et catégorisation, et la troisième et dernière partie mettra le point sur quelques outils du contrôle de gestion environnemental considérés comme primordiaux pour sa mise en place.

² Henri, J-F. & Journeault, M. (2010) "Eco-control : the influence of management control system on environmental and organizational performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, Issue 1, p. 63–80.

³ Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 13 (1) : 47-68.

I. LES FONDEMENTS THEORIQUES : CONCEPTS ET CADRAGE

Dans cette partie on va traiter les principaux concepts considérés comme des fondements de base du contrôle de gestion environnemental. Ainsi, on verra un aperçu sur ces fondements en faisant un panorama sur leurs naissances, leurs définitions et leurs principaux outils.

1. LE CONTROLE DE GESTION :

a. Naissance du contrôle de gestion :

L'apparition du contrôle de gestion, comme fonction spécifique au sein de l'entreprise est concomitante avec le développement, dans les années 1920, des grandes entreprises aux Etats-unis comme General Motors. La taille de ces entreprises ne permettait plus le contrôle direct par le dirigeant, et cette nouvelle fonction est née du besoin de contrôle par les responsables de ces grandes organisations. Le terme contrôle de gestion s'entend ici dans l'acception anglo-saxonne de *management control* : plus que de vérifier, il s'agit de maîtriser la gestion, d'avoir la situation sous contrôle.

A cette époque, les premiers systèmes de contrôle de gestion ont pris la forme d'un ensemble de contrôles financiers reposant sur des systèmes d'informations comptables et un langage commun, le langage financier, capable de rendre comparables entre elles un ensemble d'activités industrielles de plus en plus diversifiées conduites au sein d'une même entreprise.

b. Définition :

R. Anthony, le père incontesté de la discipline académique du contrôle de gestion, définit ce dernier comme étant : « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et

utilisées de manière efficace et efficiente⁴, pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965⁵).

Cette définition a fait l'objet d'une évolution par le même auteur : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation afin de mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. » (Anthony, 1988⁶, p.6).

Une autre définition a été proposée dans la littérature récente voit le contrôle de gestion comme : « Les processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation. » (Simons,1995⁷, p.5).

c. Etapas et outils :

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles de management :

⇒ Phase de prévision : est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel(budgétisation). Les résultats attendus par la direction constituant un modèle de représentation des objectifs à court terme.

⇒ Phase d'exécution : se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'informations qui mesure le résultat de leurs actions. Ce système de mesures doit être compris et accepté par le responsable d'entité. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

⇒ Phase d'évaluation : consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur

⁴ Efficace par rapport à la réalisation des objectifs fixés, et efficiente par rapport à l'utilisation minimale des ressources pour atteindre ces objectifs.

⁵ Anthony, R.N. (1965). Planning and Control Systems: A framework for Analysis. Harvard Business School Division of Research.

⁶ Anthony, R.N. (1988). The management control function. Boston: Harvard Business School Press

⁷ Simons, R. (1995). Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press.

performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

⇒ Phase d'apprentissage : permet, grâce à l'analyse des écarts de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

2. LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) :

a. Naissance de la RSE :

D'après nos différentes recherches sur l'origine de la notion de RSE, on constate que certains voient qu'elle est née durant le « New Deal »⁸, et qu'elle s'est développée aux États Unis dans les années 1950-1960, puis en Europe à la fin des années 1990, dans un contexte de mondialisation et de déréglementation de l'activité économique. La RSE s'est notamment développée suite au sommet de la Terre en 1992 à Rio de Janeiro, à la parution du livre vert⁹ en 2001 et surtout sommet de Johannesburg en 2002.

D'autres personnes trouvent que l'origine de la RSE revient à une période bien avant, vu que, certains patrons se comportaient déjà de façon « socialement responsable » envers leurs employés, en mettant à leur disposition des avantages tels que la prise en charge de l'éducation de leurs enfants, des services sociaux, etc. Ce comportement, que certains

⁸ Le *New Deal* (« Nouvelle donne » en français) est le nom donné par le président des États-Unis Franklin Delano Roosevelt à sa politique interventionniste mise en place pour lutter contre les effets de la Grande Dépression aux États-Unis. Ce programme s'est déroulé entre 1933 et 1938, avec pour objectif de soutenir les couches les plus pauvres de la population, réussir une réforme innovante des marchés financiers et redynamiser une économie américaine meurtrie depuis le krach de 1929 par le chômage et les faillites en chaîne.

⁹ « Le Livre Vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » est une publication de la Commission Européenne en 2001 qui pose la première pierre d'une politique européenne de RSE.s

qualifient de paternaliste, leur permet de fidéliser leurs employés, mais surtout d'éviter les soulèvements sociaux.

Ainsi, et sur la base de nos différentes lectures on peut dire que plusieurs versions existent pour expliquer l'arrivée de la RSE, et il est fréquent de trouver plusieurs mouvements ou courants jugés comme fondateurs de la RSE telle qu'on la connaît aujourd'hui.

b. Définition :

La définition de la RSE donnée par la Commission européenne : " Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes."

La responsabilité sociétale des entreprises ne devrait pas être confondue avec le mécénat. En effet, alors que le mécénat est mené de manière séparée de l'activité quotidienne de l'entreprise, la RSE devrait s'appliquer d'abord au cœur de métier de l'entreprise, dans les domaines où elle est reconnue comme efficace¹⁰, même si les directions d'entreprise incluent souvent aussi leurs actions « pour la communauté ».

c. Outils de la RSE :

Le besoin de fournir aux entreprises des moyens d'assumer leur responsabilité sociale a donné lieu au développement d'une trousse à outils, nous verrons dans ce qui suit quelques exemples de ces derniers :

➤ La norme de référence (ISO 26000) : définit comment les entreprises (et plus largement les organisations) peuvent et doivent contribuer au développement durable.

Elle est publiée depuis fin 2010 et, elle encadre de nombreux principes RSE: rendre des comptes, transparence, comportement éthique, reconnaissance des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme.

¹⁰ Élisabeth Laville, L'Entreprise verte, Village Mondial, pages 34-38.

➤ L'écoconception : consiste à intégrer au processus de conception même des produits et des services des considérations écologiques ainsi que le souci d'une acceptabilité sociale.

➤ Les rapports RSE : de plus en plus d'entreprises produisent, en plus de leur rapport annuel, un rapport de responsabilité sociale. Par ailleurs, le Global Reporting Initiative –GRI - propose des indicateurs normalisés de performance sociale et environnementale auxquels peuvent se référer les entreprises pour produire leur rapport de RSE.

3. LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL :

a. Naissance :

A partir de 1870 la seconde révolution industrielle a permis l'évolution rapide de technologie polluante basée sur le pétrole. L'industrie s'est alors développée en Europe et dans le monde. L'impact des gaz à effet de serre n'est pas encore bien connu et il n'existe pas d'organisation dédiée à la protection de la planète. Cette période de développement de l'industrie sans contrôle sur l'impact environnemental durera jusqu'aux années 1970.

Il faudra attendre la Conférence de Stockholm du 5 au 12 juin 1972 pour que les Nations unies déclarent les droits et les devoirs de l'humain envers l'environnement et que les agences nationales de protection de l'environnement voient le jour. Il s'en suivra d'une suite de conférences et d'accords entre les différents pays pour fixer des résolutions et s'engager peu à peu dans une démarche plus écologique.

Ce n'est que dans les années 90 que des groupes de travail se penchent sur des normes pour fixer un cadre solide pour le management environnemental. En 1991 la mise en forme de la norme ISO 14001 commence elle sera publiée en 1996 et révisée en 2004. Cette norme permet de mettre en place un système de management environnemental en entreprise.

b. Définition :

Le Management Environnemental est une démarche qui vise à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire. Elle consiste donc à

intégrer l'environnement dans la gestion et la stratégie de l'entreprise. Le Management Environnemental s'inscrit donc dans une perspective de développement durable : il implique une interdépendance entre développement économique et qualité de l'environnement¹¹.

c. Outil et étapes :

L'outil de gestion du management environnemental est le système de management environnemental (SME), il s'agit bel et bien d'un outil qui favorise l'intégration précoce d'objectifs écologiques précis dans les systèmes de gestion et processus de décision. Il établit la structure organisationnelle, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires. C'est avant tout une technique de management, qui repose sur une approche systématique et des objectifs précis. Cela suppose donc l'engagement des décisionnaires au plus haut niveau hiérarchique. C'est pourquoi un SME s'appuie sur une véritable politique environnementale, point de départ essentiel de la démarche.

Ainsi, les étapes de la mise en place d'un SME peuvent être résumées comme suit :

- Engagement et Planification : consiste à lancer officiellement la démarche, réaliser un état des lieux, envisager les plans d'actions prioritaires et formaliser les engagements.

- Mise en œuvre et Déploiement : il s'agit d'élargir le champ couvert par le système de gestion de l'entreprise en y ajoutant des éléments essentiels d'un SME tels que politique environnementale, réglementation et aspects environnementaux, maîtrise opérationnelle, ressources humaines et préparation aux situations d'urgence.

- Amélioration et Performance : consiste à finaliser le déploiement d'un système de management conforme à ISO 14001 en complétant la démarche en place avec les items d'amélioration continue, de suivi des performances et d'efficacité organisationnelle.

¹¹ Site web : www.Marense.fr

II. CONCILIATION ENTRE L'ENVIRONNEMENT ET LE CONTROLE DE GESTION : L'EMERGENCE DU CONTROLE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL (CGE)

Comme vu précédemment la naissance du contrôle de gestion environnemental est le fruit d'une combinaison entre le management et la conscience des organisations de l'envergure de protection de l'environnement. Par conséquent, au niveau de cette partie on tentera d'apporter des éclaircissements concernant ce concept.

1. ESSAI DE DEFINITIONS :

Dans un sens conventionnel le contrôle de gestion est un « ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen terme, et qui s'appuient sur des systèmes d'information » (Bouquin, 1994)¹². Nonobstant, le CGE (environmental management control ou EMC en anglais) est un concept difficile à cerner car il recouvre une réalité complexe. Néanmoins, ce concept peut être appréhendé comme une extension du contrôle de gestion traditionnel (Anthony 1988¹³, Simons 1995¹⁴) ou comme une convergence du contrôle de gestion vers le management environnemental (Boiral 2007¹⁵, Renaud 2009¹⁶).

a. Le contrôle de gestion environnemental : une extension de la fonction du contrôle de gestion « classique » ou « traditionnel » :

Le contrôle de gestion a été défini successivement par Anthony, à près de 20 ans de distance, comme le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation

¹² Bouquin, H. (2010). Le contrôle de gestion. 9ème édition, Paris : Presses Universitaires de France.

¹³ Anthony, R.N. (1988). The management control function. Boston: Harvard Business School Press.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Boiral, O. (2007). Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

¹⁶ Renaud, A. (2014). Le contrôle de gestion environnemental : quels rôles pour le contrôleur de gestion ? Comptabilité- Contrôle-Audit 20 (2) : 67-94.

(1965), puis comme le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation (1988). En fonction de ses deux définitions complémentaires, un contrôle de gestion environnemental peut être perçu comme une extension du contrôle de gestion « classique » au domaine de l'environnement naturel. En effet, selon Capron et Quairel¹⁷ (1998), il s'agit de « tout processus mis en place pour assurer le pilotage de l'organisation en cohérence avec sa stratégie et ses objectifs environnementaux ». Plus concrètement, ce contrôle se construit dans les entreprises à travers l'émergence d'un système d'indicateurs environnementaux. Ce dernier existe actuellement entre communication externe et contrôle interne de la performance (Janicot, 2007, p.64¹⁸). Dans ce contexte, il ne semble pas déroger à la fonction charnière du contrôle de gestion « classique » qui est la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise.

b. Le contrôle de gestion environnemental : une convergence vers le management environnemental :

Le CGE peut aussi être perçu comme « un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ou faire émerger les stratégies vertes de l'organisation » (Renaud 2014). On entend par stratégies vertes ou environnementales la prise en compte de l'environnement naturel dans les stratégies concurrentielle, politique et industrielle de l'organisation (Martinet et Reynaud 2004¹⁹).

Antheaume²⁰ s'est éloigné de la fonction classique du contrôle de gestion et a donné au contrôle de gestion environnemental une définition qui a plus tendance vers le management environnemental : « Le contrôle de gestion environnemental est un ensemble d'outils qui permettent de collecter des données sur l'état de raréfaction des ressources naturelles liées à l'activité d'une organisation et d'effectuer une allocation de

¹⁷Capron, M., Quairel, F. (1998). Contrôle de gestion et pilotage des performances sociétales. 19e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nantes.

¹⁸Ibid.

¹⁹Martinet, A., & Reynaud, E. (2004). Stratégies d'entreprise et écologie. Paris :Economica.

²⁰Antheaume, N. (2013). Le contrôle de gestion environnemental. État des lieux, état de l'art. Comptabilité - Contrôle - Audit 19 (3) : 9-34.

ressources interne, qui pose comme contrainte prioritaire le maintien des capacités de régénération des écosystèmes, et incite les employés à respecter cette contrainte. Les données collectées doivent aussi permettre l'information des tiers sur la manière dont l'entreprise contribue à maintenir intactes les capacités des écosystèmes. »

2. LES PRINCIPALES MOTIVATIONS D'UNE ACTION ENVIRONNEMENTALE :

Les organisations perçoivent de plus en plus la nécessité d'assurer leurs responsabilités face à la dégradation de l'environnement naturel. Sophie Marquet-Pondeville²¹ a signalé trois motivations principales qui poussent les organisations à entreprendre des actions environnementales ; des motivations d'ordre économique, des motivations liées aux pressions imposées à l'entreprise par différents acteurs et des motivations éthiques de responsabilité sociale.

➤ Les motivations d'ordre économique se reflètent dans des objectifs tels que la construction d'une image verte de l'entreprise dans un but de marketing, la différenciation par rapport aux concurrents en apportant un élément nouveau perçu comme unique par les consommateurs ou plus simplement la réduction des coûts de l'entreprise grâce à une diminution de la quantité de matières premières, une meilleure gestion des déchets, l'évitement de taxes, etc.

➤ Les motivations liées aux pressions et aux diverses contraintes imposées à l'entreprise par différents acteurs sont fondées sur l'idée, largement développée dans la littérature de management environnemental, que l'entreprise vit en interaction et en interdépendance avec divers «stakeholders »et qu'elle doit s'adapter à cet environnement.

➤ Les motivations éthiques et de responsabilité sociale consistent à admettre que l'entreprise est tenue de répondre à l'ensemble des effets de ses actions sur la société et de s'assurer que ses pratiques sont en accord avec les attentes sociétales.

²¹ Sophie Marquet-Pondeville (2003), « Le contrôle de gestion environnementale : une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges », presse universitaire de Louvain.

Poussées par ces différents facteurs, les organisations mettent en place des plans environnementaux et établissent des objectifs environnementaux à respecter. La définition claire d'objectifs environnementaux et la détermination d'une stratégie environnementale ne garantissent cependant pas entièrement l'implantation de la stratégie choisie, d'où la nécessité pour l'entreprise d'adopter un système de contrôle de gestion environnemental. Le contrôle de gestion environnemental devrait donc permettre aux managers de s'assurer que les objectifs environnementaux de l'organisation seront effectivement réalisés.

3. TYOLOGIE DU CONTROLE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL :

Comme tout autre concept, la distinction des différentes typologies existantes nécessite la détermination d'un certain nombre de critères. Ainsi, notre présente classification se basera sur les critères suivants :

a. Selon le rôle attribué :

Au niveau de ce critère on s'est basé sur la distinction faite par Bollecker (2007²²) pour le contrôle de gestion en général, et qui peut dans notre cas, être étendue pour le contrôle de gestion environnemental, ainsi, Bollecker (2007) a mis en évidence deux rôles de contrôle de gestion : le rôle de vérification et détention de livre d'une part, et le rôle d'aide à la décision d'autre part (Fornerino et Godener 2006²³)

• Le rôle de vérification : le contrôle de gestion est vu comme une vérification, il doit « s'assurer que l'information de l'unité est juste et que les pratiques de contrôle interne sont conformes aux procédures et à la politique du groupe – en somme les responsabilités de reporting et de contrôle interne » (Sathe 1983²⁴, p. 31), c'est le principal rôle de celui que Sathe nomme le « contrôleur indépendant » (Sathe 1983, p. 36)

²²Bollecker, M. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 13 (1): 87-106.

²³Fornerino, M., Godener, A. (2006). Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils.... et surveiller. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (1): 187-208.

²⁴Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics* 11 (3): 31-48.

• Le rôle d'aide à la décision (the service role) : présente les managers opérationnels intermédiaires comme les premiers clients des contrôleurs, leur tâche principale étant de fournir aux managers les informations nécessaires à leur autocontrôle (Hopper 1980²⁵, p. 402). Le contrôle a, ici, une « responsabilité de service au management » (Sathe 1983, p. 31). C'est un « contrôle de gestion impliqué » (Sathe 1983, p. 35)

• Le rôle combinant la vérification et l'aide à la décision : selon Sathe, ces deux rôles ne sont pas incompatibles. Dans les organisations où les fonctions d'aide à la décision et de reporting et de contrôle interne sont conjointement jugées importantes et sous la responsabilité des mêmes individus, le contrôle de gestion (qualifié alors de « strongcontroller ») doit rester activement impliqué dans les décisions opérationnelles tout en restant indépendant de l'équipe opérationnelle.

b. Selon la manière dont le système de contrôle de gestion est utilisé :

Pour Simons (1990, 1991, 1995, 2000²⁶), il y a lieu de distinguer entre deux types de contrôle de gestion :

✓ Les systèmes de contrôle de gestion utilisés de manière « diagnostique » : servent à surveiller les résultats de l'organisation et à corriger les déviations par rapports aux objectifs prédéfinis. En d'autres termes, ces systèmes de contrôle diagnostique permettent de détecter et de corriger les erreurs sans toutefois remettre en cause les objectifs. Ils contraignent l'innovation et la recherche d'opportunité afin de préserver la routine organisationnelle.

²⁵ Hopper, T. (1980). Roleconflicts of management accountants and their position within organization structures. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4): 401-411.

²⁶ Simons, R. (1990). "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives" .*Accounting, Organizations and Society* , Vol. 15 (N° 1-2), p. 127-143.
Simons, R. (1991). "Strategic orientation and top management attention to control systems". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-62.

Simons, R. (1995a). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business SchoolPress.

Simons, R. (1995b). "Control in the age of empowerment". *Harvard Business Review*, p. 80-88.
Simons, R. (2000). *Performance measurement& control systems for implementing strategy*. Boston: Harvard Business School.

✓ Les systèmes utilisés de manière « interactive » : ces systèmes permettent aux dirigeants de s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés. En effet, les systèmes de contrôle interactif sont utilisés « pour stimuler le dialogue en face à face et construire des passerelles d'informations entre les niveaux hiérarchiques, les départements fonctionnels et les centres de profit (...) et créer une pression interne afin de sortir des routines étroites de recherches, de stimuler la recherche d'opportunités et d'encourager l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques » (Simons 1995²⁷, p. 61, 93).

c. Selon « la vision du développement durable » appelée aussi « Nuances du vert » :

O'Riordan (1991)²⁸ distingue trois nuances de vert :

○ « **Dry green** » ou ce que Antheaume a traduit²⁹ par « **sans vert, normalisateur** » : vise soit la normalisation des comportements à l'intérieur de l'entreprise (Moquet et Pezet, 2006³⁰; Sautereau-Moquet, 2008³¹), soit la mise en conformité de l'entreprise avec les attentes de son environnement institutionnel sur ce qui définit une entreprise responsable.

○ « **Shallow green** » (« **vert superficiel, raisonné** ») : Dans cette optique, les outils du contrôle de gestion environnemental contribuent à modéliser, comprendre et piloter les phénomènes, à comprendre les chaînes de causalité qui aboutissent à la création ou la destruction de valeur, à évaluer comment les processus internes à l'entreprise y contribuent, pour les modifier en conséquence. Ces outils élargissent le regard des gestionnaires au-delà du périmètre juridique de l'entreprise ; les

²⁷ Ibid.

²⁸O'Riordan, T. (1991). The new environmentalism and sustainable development. *Science of The Total Environment*108 (1-2): 5-15.

²⁹ Ibid.

³⁰ Moquet, A.-C., Pezet, A. (2006). Les technologies de la responsabilité sociétale, ou l'invention du Manager Responsable. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (4): 113-142.

³¹ Sautereau-Moquet, A.-C. (2008). Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale. Les cas Lafarge et Danone. Doctorat en sciences de gestion. Paris : Université Paris-Dauphine.

aident à concevoir des solutions à l'intersection des contraintes économiques et écologiques.

○ « **Deep green** » («**vert profond, éco-centré**») : vise à mesurer effectivement comment les activités d'une organisation contribuent aux grandes questions liées à la protection de l'environnement et de la santé, identifiées dans la littérature spécialisée (épuisement des ressources naturelles, réchauffement climatique, eutrophisation, acidification, toxicité humaine...).

III. LA MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL : OUTILS DE BASE

La mise en place du contrôle de gestion environnemental stipule la mise en œuvre d'un ensemble d'outils spécifiques qui permettra de réunir les informations nécessaires, ces instruments sont aussi appelés : des éco-outils. Ainsi, au niveau de cette partie on se focalisera sur les principaux outils jugés indispensables pour un contrôle de gestion environnemental.

1. ANALYSE DU CYCLE DE VIE ou ECO BILAN :

a. Définition :

Chaque produit que nous achetons et chaque objet que nous utilisons, suit ce qu'on appelle un cycle de vie, qui, comme chez les êtres vivants, commence par sa naissance, traverse sa vie et va jusqu'à sa mort.

- La naissance est la phase de production pendant laquelle le produit est conçu, développé, fabriqué, jusqu'à sa distribution vers l'utilisateur. Cette phase inclut aussi l'extraction, la transformation et le transport des matières premières nécessaires à la fabrication du produit.

- La vie est la phase qui suit l'acquisition, pendant laquelle le produit est consommé ou sert son utilisateur.

- La mort est la phase après l'utilisation, quand le produit (ou certaines parties du produit) ne sert plus ou est devenu déchet et qu'il faut l'éliminer ou le valoriser.

Ainsi, l'analyse du cycle vie baptisée aussi l'Eco bilan : est un outil permettant de mesurer l'impact environnemental global d'un produit ou d'un procédé, en tenant compte, comme son nom l'indique de l'ensemble des étapes de son cycle de vie. C'est-à-dire de l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication, jusqu'à son traitement en qu déchet.

b. Etapes :

La méthodologie de l'analyse du cycle de vie s'articule autour de quatre étapes. Celles-ci sont à la fois distinctes et interdépendantes, car tout au long de l'étude de fréquents retours sont nécessaires, ce qui rend la démarche générale itérative.

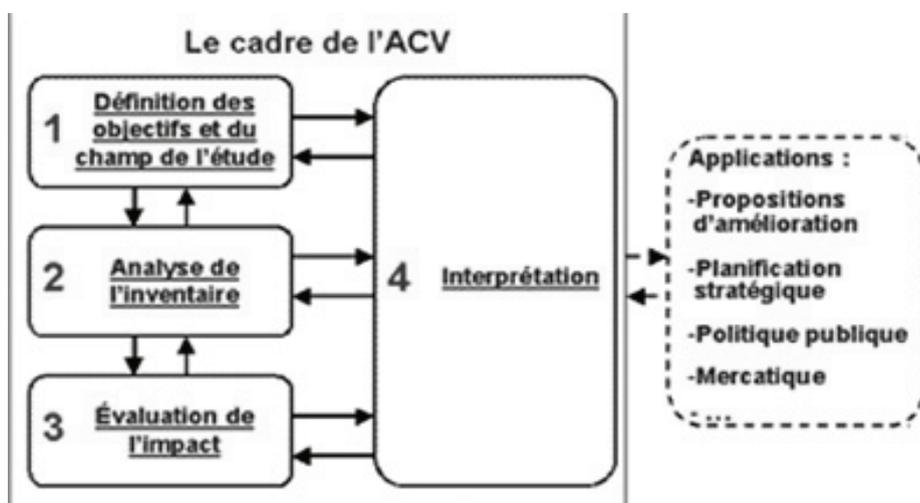


Schéma 1 : Les 4 étapes de l'ACV selon les normes ISO 14040 et 14004

✓ Étape 1 : définition des objectifs et du champ de l'étude

Cette étape permet de définir quels sont les objectifs de l'ACV. La cible de l'étude est précisée à ce stade. Le champ de l'étude doit par ailleurs préciser les fonctions du produit étudié, l'unité fonctionnelle³² choisie, les

³² L'unité fonctionnelle est l'unité de mesure utilisée pour évaluer le service rendu par le produit. De la même manière que pour comparer le prix de deux fruits un consommateur ramène les prix au kilo, pour comparer les impacts environnementaux de deux produits, on ramènera les impacts à une unité de mesure commune. Une juste définition de l'unité fonctionnelle est indispensable pour rendre les résultats de l'ACV opérationnels et pertinents. Exemple d'unité fonctionnelle pour une

frontières du système étudié et les limites de l'étude. C'est aussi à ce stade que les différentes règles pour les calculs appliqués à l'étude seront arrêtées.

✓ Étape 2 : inventaire de cycle de vie (ICV)

Cette étape consiste à dresser l'inventaire des flux de matières et d'énergies entrants et sortants, associés aux étapes du cycle de vie rapporté à l'unité fonctionnelle retenue. L'inventaire³³ est donc une comptabilité analytique des flux. Pour cela, deux types de données sont collectées : les facteurs d'activité (kWh consommés, km parcourus, tonnes transportées...) et les facteurs d'émission (g de NOx émis dans l'air, g de PO4 émis dans l'eau...).

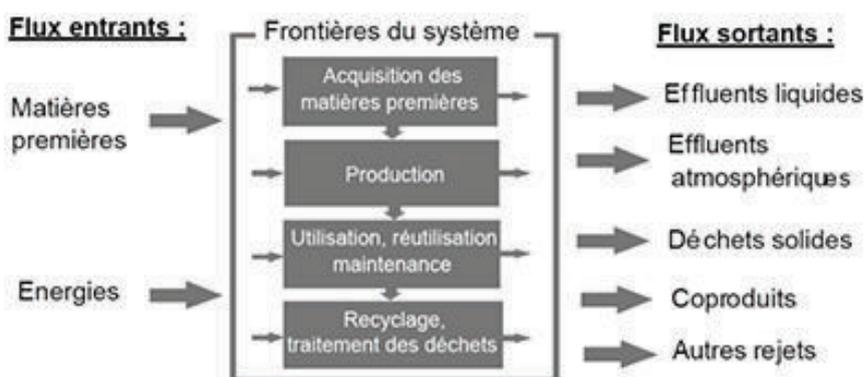


Schéma 2 : Représentation des flux (effectuée par Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie ADEME³⁴France)

ampoule : éclairer avec une luminosité de 40 W pendant 1 000 heures. Pour un stylo : couvrir une longueur d'écriture de 20 km. Exemple : si un stylo A génère deux fois moins d'impacts sur l'environnement qu'un stylo B, mais que le stylo A doit être renouvelé au bout de 10 km d'écriture alors que le stylo B couvre une longueur d'écriture de 20 km, il faut multiplier les impacts du stylo A par deux pour pouvoir les comparer à ceux du stylo B. Résultat : les impacts réels des deux stylos sont équivalents.

³³L'inventaire est généralement effectué à l'aide d'un logiciel d'ACV, mais peut aussi l'être artisanalement, sous un tableur. C'est l'étape la plus délicate de l'ACV car les risques d'erreurs sont importants.

³⁴ Site web : www.ademe.fr

- ✓ Étape 3 : évaluation des impacts

À partir des flux de matières et d'énergies recensés, et en fonction des indicateurs sélectionnés, on doit évaluer les impacts potentiels.

- ✓ Étape 4 : interprétation des résultats obtenus en fonction des objectifs retenus

Cette étape est itérative avec les trois précédentes, de manière à toujours valider que les résultats obtenus répondent aux objectifs de l'étude (par exemple, il arrive que la non-disponibilité de certaines données puisse conduire, en cours d'étude, à restreindre le champ de l'étude). C'est également ici que l'on évaluera la robustesse des résultats.

2. EVALUATION DES COÛTS ENVIRONNEMENTAUX :

a. Définition :

C'est une évaluation dont le but ultime est de rendre les coûts environnementaux visibles afin de conscientiser les membres de l'organisation à leur importance et les inciter à prendre des actions qui vont non seulement réduire ces coûts mais aussi certains impacts environnementaux qui leur sont associés. Donc, en suivant les coûts environnementaux les entreprises peuvent simultanément accroître leur performance environnementale et financière. Elles peuvent aussi contribuer à sensibiliser les employés à ces questions. Par exemple, des dirigeants qui prennent conscience de l'importance croissante des coûts de traitement et de disposition des matières résiduelles seront appelés à mobiliser l'attention des employés à cette réalité afin de prendre des actions pour réduire ces coûts qui peuvent être très significatifs. En réduisant la quantité de matières résiduelles à la source, non seulement les coûts de traitement et de disposition seront moindres mais l'impact environnemental négatif sera également réduit. En somme, le suivi des coûts environnementaux est une façon de quantifier le développement durable dans les organisations en démontrant les implications et les conséquences financières des décisions stratégiques et opérationnelles.

b. Etapas :

▪ Étape 1 : L'identification des coûts environnementaux

Les entreprises doivent comprendre les différents types de coût se rattachant à leurs opérations. Selon la classification développée par United States Environmental Protection Agency (EPA)³⁵ on retrouve notamment :

- Les coûts dits conventionnels tels les matières premières directes et indirectes et l'énergie.
- Les coûts potentiellement cachés tels les audits, les systèmes de contrôle interne et la formation.
- Les coûts éventuels tels les pénalités, les amendes et les frais juridiques.
- Les coûts reliés à l'image et aux relations avec les parties prenantes tels les campagnes d'influence et le lobbying.

▪ Étape 2 : L'accumulation des coûts environnementaux

Les entreprises doivent ajuster leur système comptable afin de pouvoir enregistrer les coûts environnementaux identifiés précédemment dans des comptes spécifiques.

3. TABLEAU DE BORD ENVIRONNEMENTAL :

a. Définition :

Les tableaux de bord de gestion environnementale permettent d'exprimer les bonnes pratiques environnementales à travers des données chiffrées, présentées sous la forme d'indicateurs de performance. Les indicateurs de performance environnementale informent, d'une manière concentrée et précise, sur un segment de l'activité de l'entreprise qui est de pertinence environnementale. C'est une unité de réalité environnementale concentrée qui prend sa place en tant qu'outil de

³⁵Selon le site web : www.epa.gov

gestion, de communication et d'amélioration continue par le benchmarking.

➤ En tant qu'outil de gestion :

Les indicateurs de performance environnementale représentent de manière plus compacte et visible l'amélioration continue des performances environnementales de l'entreprise et permettent de sensibiliser, planifier et contrôler en matière de gestion environnementale. Les indicateurs se basent sur une comptabilité précise des flux de l'entreprise.

➤ En tant qu'outil de communication :

Les indicateurs de performances environnementales répondent à un besoin d'information permanent des acteurs :

- internes comme la production, le service achats, le département marketing, la direction, la maison-mère...

- externes comme les actionnaires, les administrations publiques, les ONG, les syndicats, les organismes vérificateurs, les clients les consommateurs

➤ En tant qu'outil de décision et d'amélioration continue par le benchmarking :

Le benchmarking est la comparaison des performances environnementales d'une organisation par rapport à une performance analogue. L'objectif du benchmarking est l'amélioration de la gestion environnementale de l'entreprise par l'auto-évaluation de ses performances par rapport aux meilleures pratiques sectorielles.

b. Etapes :

Il existe un débat sur la manière de construire de tels tableaux de bord. Meyssonier et Rasolofo-Distler (2008)³⁶ le résumant en indiquant que l'on peut soit introduire les éléments à caractère environnemental dans des

³⁶Meyssonier, F. et Rasolofo, D. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise pour l'habitat. Comptabilité – Contrôle – Audit, tome 14, volume 2.

chaînes de causalité qui se traduisent ensuite par une amélioration ou une diminution de la performance environnementale, soit introduire un cinquième axe dans le balanced scorecard et remettre en cause le côté hiérarchisé des axes (apprentissage, process, clients, finance, ...) au service de la finalité financière.

CONCLUSION

La préservation du capital naturel étant une nécessité pour la survie de l'humanité, les organisations n'ont pas d'autre choix que de s'adapter et de tirer profit des nombreux défis environnementaux auxquels elles se heurtent. En conséquence, la transformation du management traditionnel est inéluctable pour permettre une meilleure prise en compte des préoccupations écologiques de la société. Ce bouleversement a notamment lieu sous l'effet conjoint de contraintes réglementaires de plus en plus fortes et de la mobilisation croissante de diverses parties prenantes qui mettent les organisations face à leur responsabilité.

Avec l'intégration de la dimension environnementale dans les stratégies et les actions quotidiennes des organisations, on assiste à l'émergence et à la construction du management environnemental (ou gestion environnementale). Ce dernier a pour objectifs de décliner la stratégie verte au sein de l'organisation et de rendre des comptes aux parties prenantes. Le contrôle de gestion environnemental (CGE) est le levier essentiel de cette déclinaison, car il y joue un rôle clé en traduisant la stratégie verte en actions concrètes, en mesurant ses résultats et en la réorientant lorsque cela est nécessaire.

De nombreuses organisations, notamment les plus avancées dans ce domaine, font appel à des spécialistes disposant des compétences nécessaires pour gérer leurs performances environnementales. On voit ainsi apparaître de nouveaux métiers, que nous regroupons ici sous le vocable de « contrôleur de gestion environnemental » et d'« auditeur vert », et qui devraient prendre de l'ampleur dans les années à venir.

S'il ne fait aucun doute désormais que l'environnement naturel est devenu une préoccupation managériale, on peut cependant s'interroger sur la place qu'il occupe dans la sphère académique. En effet, la thématique est à peine abordée dans les ouvrages d'initiation au management ou au contrôle de gestion. Peu de formations en gestion proposent des modules spécialisés

ou abordent les questions environnementales dans les enseignements traditionnels.

En outre, les recherches sur le CGE sont récentes et relativement rares en dépit de l'envergure du phénomène dans les organisations. Les chercheurs ont donc tout intérêt à s'y intéresser, car ce sujet ouvre la voie à des recherches novatrices en sciences de gestion.

Management Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) et performance globale de l'entreprise : Enjeux d'une démarche intégrée, Cas de dix entreprises marocaines

Otmane MOKHTARI

*Doctorant, FSJES-Salé
Université Mohammed V de Rabat*

Loubna BARMAKI

*Professeure habilitée à la FSJES- Salé
Université Mohammed V de Rabat*

Résumé

Dans un contexte caractérisé par une rude concurrence à l'échelle nationale et internationale en plus des défis et des exigences des clients et de l'ensemble des parties prenantes, les entreprises marocaines sont dans l'obligation de produire un produit de qualité, tout en préservant l'environnement et en assurant une sécurité de leur personnel. L'objectif est de réaliser une performance tridimensionnelle et globale. La mise en place d'un système de management intégré QSE se propose alors comme une solution raisonnable pour atteindre cette performance.

Nous visons à travers cet article d'analyser, d'une part l'apport du management intégré à la performance de l'entreprise après avoir présenté une analyse conceptuelle des deux concepts. D'un autre coté nous procédons à une étude empirique afin de mesurer le degré de performance de dix entreprises marocaines.

Mots-clés :

Management intégré (MI), Qualité-Sécurité-Environnement (QSE), Performance, Performance Globale (PG). Entreprise Marocaine.

Abstract:

In a context characterized by stiff competition on a national and international scale in addition to the challenges and requirements of customers and all stakeholders. Moroccan companies have an obligation to produce a quality product, while preserving the environment and ensuring the safety of their staff. The goal is to achieve a three-dimensional and global performance. The establishment of an integrated QSE management system is therefore proposed as a reasonable solution to achieve this performance.

Through this article, we aim to analyse on the one hand the contribution of integrated management to the performance of the company after having presented a conceptual analysis of the two concepts. On the other hand, we are carrying out an empirical study in order to measure the level of performance of Ten Moroccan Companies.

Keywords :

Integrated management (MI), Quality-Safety-Environment (QSE), Performance, Global Performance (PG). Moroccan company

Introduction :

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité d'obtenir une meilleure performance tout en intégrant dans leur mode de fonctionnement un esprit de développement durable vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Pour ce faire, elles font appel à des systèmes de management performants qui les engagent sur la voie de l'amélioration continue. À cet effet le système de management intégré est venu pour répondre à ce besoin en management. Il permet la gestion des entreprises sous trois angles (la qualité, la sécurité et l'environnement).

La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale et tridimensionnelle incluant, en dehors de la dimension économique, les dimensions sociale et environnementale.

Un système intégré qualité-sécurité-environnement va formuler et mettre en œuvre une politique QSE, qui vise à orienter les entreprises dans une logique de maîtrise des risques, d'amélioration des performances en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité de son personnel.

Le présent article s'efforce de mettre en exergue la relation qui existe entre le système de management intégré QSE et la performance globale. Tout en essayant de monter l'apport de ce système de management à l'entreprise à travers sa mise en place et son amélioration continue au fil du temps. En fin nous illustrons notre thématique par une étude empirique concernant dix entreprises marocaines.

1. Le management intégré QSE : vers un management transversal

La qualité seule ne peut assurer la compétitivité d'une entreprise face à un environnement turbulent et complexe. Un système intégré qualité-sécurité-environnement va formuler et mettre en œuvre une politique QSE, qui vise à orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques et d'amélioration de ses performances en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité de son personnel.

Aujourd'hui ces trois systèmes ne sont plus traités d'une façon séparée. C'est pour cette raison qu'un système intégré s'impose afin de rassembler les trois aspects ; qualité, sécurité, et environnement (QSE). Les entreprises regroupent ces trois éléments en un seul système. Cette intégration se traduit par la mise en œuvre d'une politique QSE afin d'orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques et d'amélioration de ses performances en matière de qualité, d'environnement et de santé et de sécurité de son personnel.

1.1. Notion de management intégré

Un Système de Management Intégré (SMI) est une démarche volontaire d'amélioration continue qui concerne à la fois le management de la qualité, de la santé et de l'environnement au sein du même système tout en prenant en compte la nature de l'activité, les moyens humains et les moyens financiers. Un système de management de la qualité cherche en premier lieu la satisfaction du client puis sa fidélisation. Par contre le SMI va au-delà de la fidélisation. Il vise la protection de l'environnement et la sécurité du personnel tout en prenant en considération les parties prenantes.¹

Le Système de management intégré est venu en réponse aux besoins des entreprises qui ressentaient la nécessité d'inclure dans leur mode de management les dimensions qualité, sécurité et environnement. En effet, pour éviter un triple management, l'intégration de ces trois systèmes totalement compatibles se propose comme une solution naturelle pour un fonctionnement plus efficace. Il y a donc une évolution dans la notion de client. Dans le cadre d'une démarche qualité, le client est celui qui achète et/ou qui utilise le produit délivré par l'entreprise. Dans le contexte d'un système de management intégré (appelée «SMI»), la notion de client, de partie intéressée va s'élargir pour englober l'environnement, le personnel au poste de travail, toute personne présente dans l'entreprise, etc.

1.2. Les différents schémas d'intégration

Trois choix d'action ou d'intervention peuvent être utilisés pour mettre en œuvre une politique intégrée efficace et performante :

¹ GILLET-GOINARD, 2006

- Une politique d'intégration progressive :

C'est l'option la plus fréquente pour des groupes industriels opérant dans multiples secteurs distincts. L'entreprise construit un système sécuritaire ou environnemental en parallèle avec le système de management de la qualité existant (à titre expérimental, en vue d'une intégration progressive).

- Une politique d'intégration partielle :

L'entreprise adopte des politiques distinctes « Q » et « S-E » ou « Q-S » et « E », mais en s'appuyant sur un certain nombre de procédures et de documents de travail communs. En l'occurrence la politique intégrée « Q-S-E » est limitée à certains sites ou secteurs industriels.

- Une politique d'intégration globale :

C'est une politique qui vise l'intégration « Q-S-E » à tous les niveaux et dans tous les secteurs, mais limitée à la réponse aux exigences des clients et aux exigences légales. Cette politique vise l'excellence, par l'implication de tout le personnel sur les objectifs de prévention et de maîtrise de tous les risques internes et externes. (GILLET-GOINARD, 2006).

1.3. Démarche de la mise en œuvre d'un Système de Management Intégré QSE

Un système de management reste un système de réflexion, d'action et d'organisation qui permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de Qualité, sécurité et environnement. Cela induit naturellement la définition d'une politique, l'expression d'objectifs mesurables et la poursuite d'une planification rigoureuse des actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs, des activités de surveillance et de maîtrise, un dispositif pour donner confiance. Cette logique va se traduire par la mise opérationnelle de la roue de DEMING ou roue du PDCA² et la nécessité dans les trois domaines d'obtenir une adhésion sans faille de la direction.

L'élaboration d'une politique QSE constitue le premier pas de l'engagement de la direction vers le progrès et l'amélioration continue par

² C'est la méthode d'amélioration continue PDCA (P : PLAN, D : DO, C : CHECK, A : ACT)

l'intermédiaire d'une démarche QSE. Cette démarche s'appuie sur la méthode PLAN, DO, CHECK, ACT (PDCA), qui peut être présentée comme suit :

Tableau. 1. Démarche de mise en œuvre du système de management intégré QSE

	Actions à mener	Par Qui ?
PLAN (Planifier)	Effectuer les bilans respectifs Veille réglementaire (+ veille réglementaire produit/ service) Prise en compte des besoins des parties prenantes concernées. Analyse environnementale	Responsable QSE et Responsables processus
	Découper ses activités en processus	Comité de direction
	Définir la politique Q, S et E et les axes d'engagement	Direction
	Déterminer les objectifs et cibles Définir les programmes d'action pour atteindre les objectifs	Comité de direction
DO (Faire)	Mise en œuvre et déploiement du SMI Maîtrise des activités en situation normale et anormale Conception, réalisation du produit (achat, transport, maintenance) Maîtrise des opérations pouvant avoir un impact, présenter des risques santé et sécurité au travail. Préparation et réactions aux situations d'urgence. Mise à disposition des moyens ressources financières, infrastructures, formations, sensibilisation, Définition des rôles et responsabilités	Responsable QSE Responsables processus Direction Direction
	Communication en interne et externe Communication avec les clients, communication interne sur les performances	Responsables processus

**Management Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) et performance globale de l'entreprise :
Enjeux d'une démarche intégrée, Cas de dix entreprises marocaines**

	Communication interne et externe sur les différents aspects (Sécurité et Environnement) Communication sur les risques Gérer les documents QSE	Responsable QSE
CHECK (Vérifier)	Mesurer les résultats et Identifier les non conformités Audit interne Gestion des non conformités Instruments de mesures et de contrôle Satisfaction du client Maitrise du produit non conforme Evaluation de la conformité réglementaire Surveillance du processus Suivi des performances du système de management	Responsable QSE
ACT (Améliorer)	Mener des actions correctives et préventives Mener des revues de direction ³	Responsable QSE Comité de direction

Source : Formation en management QSE, OGIP-Qualité, 2011, page 16

La compatibilité entre ces trois domaines la qualité, la sécurité et l'environnement est largement assurée. La démarche d'intégration de ces trois domaines est grandement facilitée et améliorée au fil du temps, grâce au principe de l'amélioration continue. Ainsi la mise en œuvre d'un système intégrant toutes les obligations et exigences, quel que soit le domaine concerné, est plus que souhaitable conseillée.

Un système intégré qualité-sécurité-environnement va formuler et mettre en œuvre une politique QSE, qui vise à orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques, mais surtout d'amélioration de ses performances en matière de qualité, d'environnement, et de santé et

³ Une revue de direction est une réunion planifiée qui se déroule au sein d'un organisme pour faire le point sur son système de management. Cette revue est une exigence de nombreuses normes de management telles que L'ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 ou OHSAS.

sécurité. Cette performance est qualifiée de tridimensionnelle et globale. La deuxième partie de notre article de recherche traitera dans son aspect théorique le concept de performance globale.

2. La performance globale

2.1. Notion de performance : un concept polysémique

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français performer qui, signifiait « accomplir, exécuter » (Petit Robert). Ensuite il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot performance.

Dans le domaine de la gestion, comme dans d'autres domaines, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie de manière précise.

Selon LEBAS (1995), « *La performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temps* »⁴. Selon cette définition, nous pouvons déduire qu'il n'existe pas de définition exacte de la performance, et son existence est perçue au départ par différentes manières selon la nature des destinataires de l'information financière. Cette notion est fréquemment trouvée dans le domaine de contrôle de gestion. Selon cette conception la performance s'est élargie et a cédé la place à la notion valeur-coût. Selon Lorino (2001), « *est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est à dire la création nette de valeur* »⁵. Bourguignon (1997), a déterminé la performance selon trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès. La performance est également « *la mesure d'un résultat, qui sert à évaluer l'ensemble des résultats en lien avec les objectifs d'une politique* »⁶.

Toutes ces notions peuvent s'entendre sur le fait que la performance est le rapport entre les objectifs et les résultats attendus d'une entreprise, tout en optimisant les coûts et les délais. La figure suivante illustre le cas d'une

⁴ Escaffre, 2011, p 8

⁵ Lorino, 2003, p127

⁶ Bazinet, Nissan et Reilhac, 2015, p 92

optimisation simultanée de la qualité, coût et délai dans un système de management qualité :

Figure.1. Optimisation simultanée Qualité, Cout, Délai.



Source : (Giordano, 2006, page 267)

La logique financière de la performance a été mise en cause et le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement^{7*}. La performance a donc commencé à intégrer d'autres facteurs externes qui influent sur l'organisation et sur l'environnement de l'entreprise, nous précisons notamment l'approche des parties prenantes.

2.2. Une approche selon les bénéficiaires de la performance (Stakeholders)

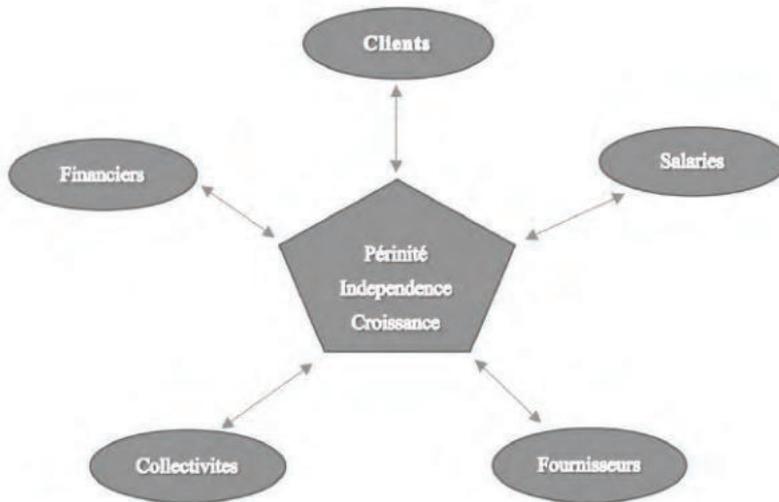
La conception de la performance s'est ensuite élargie vers une nouvelle vision, celle connue sous l'appellation « modèle des parties prenantes ».

* Renaud et Berland, 2007

Freeman⁸ (1984), part du principe qu'il ne faut pas considérer des actionnaires comme seule et unique partie prenante. (Damak Ayadi, 2003). Ainsi selon Atkinson, Waterhouse et Welles, (1997), les entreprises ont passé d'une performance qui a longtemps été réduite à la seule rentabilité financière et économique pour l'actionnaire (shareholder value) à des approches plus globales pouvant inclure d'autres destinataires de la performance que génère une organisation ou stakeholders (clients, fournisseurs, employés, la société en général, etc.). Selon cette conception, cette notion dépasse largement dans sa compréhension et interprétation celle de la performance axée sur la réduction du coût et la production de valeur, en privilégiant implicitement un type de stakeholder particulier, les clients et, in fine, les actionnaires. Dès lors que le champ de vision s'est élargi en intégrant d'autres parties prenantes, la notion de valeur doit-elle même intégrer cette multiplicité : valeur pour les clients, valeur pour les employés, valeur pour la société, etc., qui vise ainsi à engager l'entreprise vers une vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes, clients, salariés, fournisseurs, actionnaires, société civile, environnement et moins axée sur la maximisation des profits à court terme. (Giraud Olivier, Saulpic Gérard, Marie-Hélène et Pierre-Laurent, 2008).

⁸ Freeman est un philosophe. Ses travaux s'inscrivent dans le champ de la philosophie morale et plus précisément de l'éthique des affaires. Il se fait connaître en 1984, par son livre fondateur qui démocratise le mot de parties prenantes (stakeholder en anglais)

Figure. 2. L'entreprise et ses parties prenantes.



Source: (HUGUES, 2011, page9).

On comprend alors, par cette figure, qu'il y a un échange à double sens entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cet échange, ou flux, pouvant être financier ou non. Cependant la prise en compte de l'ensemble de ces parties prenantes est le cœur également de la performance sociétale, qui adopte la même approche et dépasse même largement cette conception, vers une vision plus large et plus responsable.

2.3 La performance sociétale de l'entreprise

La performance sociale est déterminée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette dernière a été développée par Bowen (1953), et elle renvoie « aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société ». * De sa part la performance sociale vise à apprécier le comportement social des

* L.Barmaki et D.Aitcheikh, 2016.

dirigeants des entreprises et à apprécier le bien être des salariés. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise. D'une manière générale la performance sociale est toute performance dont les résultats ne relèvent pas directement de l'activité économique ou financière d'une entreprise. Ce concept a été développé par plusieurs modèles théoriques. Nous retenons celui de Carroll (1979). Ce modèle prend en considération trois aspects importants : le premier aspect concerne les catégories de la RSE (responsabilité économique, légale, éthique et discrétionnaire de la firme), le second aspect concerne les types de questions sociales auxquelles sera confrontée la firme, à savoir par exemple le consumérisme⁹, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, etc. Enfin, le troisième aspect est le type de réponse sociale à adopter face à ces enjeux et autres questions sociales, à savoir : la réaction, la défense, l'accommodation ou la proaction. (EL MALKI, 2010). Ainsi pour faire le lien avec le point précédent qui est l'approche par les parties intéressées. Nous pouvons indiquer que Clarkson (1995) a défini la performance sociétale, comme étant « *la capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer de manière proactive* »*.

Lorsqu'une entreprise choisit de pratiquer la responsabilité sociétale, elle vise à apporter une contribution maximale au développement durable. Nous allons essayer de cerner ce concept et de déterminer ses trois piliers dans le paragraphe suivant.

2.4 La Performance globale de l'entreprise

Depuis une dizaine d'années et en parallèle avec la vision financière de la performance, les entreprises évaluent de plus en plus, leurs niveaux de responsabilité sociale afin que les investisseurs soient assurés que leurs placements actifs ne soient pas investis dans des entreprises qui ne respectent pas les normes de l'environnement et les règles de bonne gouvernance.

Alors il s'est avéré que le respect de toutes ces parties intéressées ou prenantes (les clients, le personnel, l'environnement, etc.), tout cela va

⁹ Mode de vie lié à la consommation

* Frimousse, Mansouri et Peretti, 2006.

donc compter de plus en plus, aux côtés de la bonne santé financière des entreprises et peut constituer un atout considérable pour leurs performances. Dublin¹⁰ (2010), déclare à ce sujet : « *Ce constat repose sur la conviction qu'une prise en compte des critères extra-financiers permet d'avoir une vision globale des risques supportés par les entreprises et peut donc avoir une influence significative sur leur performance à moyen et à long terme. Ils sont convaincus que, dans le futur, les critères extra-financiers seront considérés davantage dans les décisions de placement par les gestionnaires* »¹¹. C'est dans ce contexte qu'émerge le concept de performance globale. Alors la performance globale ne se limite plus à celle financière (maximisation du profit) mais intègre aussi des aspects sociaux et environnementaux. A cet effet, il existe plusieurs définitions de la performance globale, nous retenons la définition suivante. La performance globale représente « *la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la responsabilité sociale. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux* ». ¹² À travers cette définition nous pouvons conclure que le concept de performance globale, rassemble deux termes d'un côté celui de responsabilité sociale et d'un autre côté celui de développement durable. La performance globale est qualifiée pour répondre aux attentes de l'ensemble des parties Prenantes (Salariés, clients, fournisseurs, Etat, grand public, générations futurs...), et en même temps assure un équilibre entre les trois aspects de développement durable. Nous pouvons également associer le concept de performance globale à celui de la performance durable. Et nous pouvons constater que les deux concepts s'associent beaucoup et sont liés entre eux. La performance durable peut être définie comme « *la capacité d'une entreprise à satisfaire durablement ses cinq parties prenantes et, par ce moyen, à assurer sa pérennité, son indépendance et sa croissance* »¹³.

¹⁰ Consultant au pôle IBC de Valtech Axelboss.

¹¹ Widloecher et Querne, 2009.

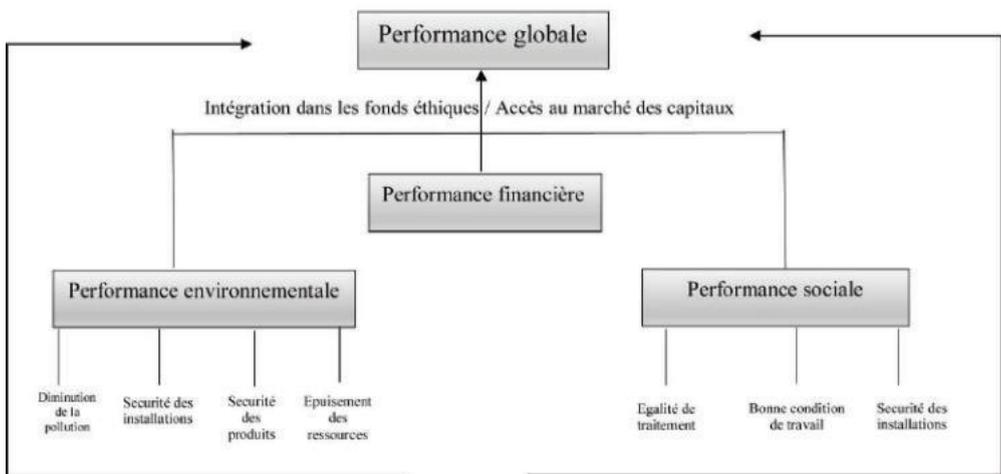
¹² Hakmaoui, Loukili, 2016

¹³ HUGUES, 2011

2.4.2. Les composantes de la performance globale

La performance globale est un concept transversal. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du Développement Durable à l'échelle des entreprises, il rassemble les trois types de performance, (économique, sociale et environnementale). La figure suivante représente de près cette relation.

Figure.3. Les composantes de la performance globale (Reynaud, 2003)



- Diminution des coûts directs (diminution de gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de part de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Source : Reynaud, 2003. p 135

3. Système de management intégré QSE : Quel apport pour la performance globale de l'entreprise ?

Une entreprise qui s'engage dans le développement durable va donc rechercher un équilibre permanent entre les contraintes et les enjeux visés. Son challenge est de manager l'entreprise pour qu'elle soit ; viable, vivable, équitable (alignement avec les objectifs du développement durable).

Cette entreprise se préoccupe d'être rentable, de créer de la valeur sur le plan économique tout en s'imposant une double responsabilité à un niveau mondial : la préservation écologique de notre planète, le respect de la dignité de la personne humaine. Alors les trois dimensions de responsabilité du développement durable se retrouvent conjointement déployées : une dimension économique avec la création de valeur pour les clients et les actionnaires de l'entreprise, une dimension humaine et sociale avec des valeurs de protection et d'équité, qui seront aussi développées chez les sous-traitants et fournisseurs, et une dimension environnementale avec le principe de précaution. (GILLET-GOINARD, 2006).

3.1 Le Système de Management Intégré QSE et la satisfaction des parties prenantes

Un système de management intégré QSE est un premier pas vers le développement durable, dont le concept associe bien trois objectifs : efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement.

Un système intégré est un système cohérent permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail de manière coordonnée. L'entreprise assure sa performance durablement en créant de la valeur, de manière équitable et responsable pour le client et pour les principales parties prenantes. En intégrant dans sa gestion des risques liés aux aspects qualité produits, environnementaux, et sociaux qui pourraient altérer son image et avoir des conséquences financières significatives. (FAUCHER, 2006). Un système intégré doit donc satisfaire trois grandes catégories de parties prenantes, il s'agit notamment :

- Des clients : il peut s'agir d'un client qui achète le produit, celui qui paye et/ou celui qui utilise le produit. Chacun de ces clients a des attentes explicites et implicites qu'il est nécessaire de formaliser pour pouvoir y répondre.

- De l'environnement : (Nous avons déjà expliqué ce terme dans la première section). Reste à ajouter que cette dimension « écologique » peut être complétée de façon plus concrète par la collectivité, le voisinage qui peut être dérangé par les nuisances d'une entreprise, la société civile (associations, etc.).

- Du personnel : les salariés permanents de l'entreprise mais aussi les salariés temporaires (contrat à durée déterminée, stagiaires) et même les visiteurs (fournisseurs, clients) et les entreprises travaillant au sein des établissements (sociétés de maintenance).

Mais, nous ne pouvons parler de parties prenantes sans prendre en compte d'autres acteurs majeurs des systèmes QSE :

- Les actionnaires : ils ont tendance généralement à viser la rentabilité maximale des capitaux investis (recherche de dividendes ou de plus-value à court terme). Cependant la recherche de rentabilité doit être constante, que ce soit pour la qualité, la sécurité et l'environnement. Faire la chasse aux gaspillages (électricité, papiers), réduire le coût des amendes, des accidents (sécurité/environnement) font partie des motivations des directions à engager une telle démarche.

- L'État : garant, par l'intermédiaire d'autres instances, du respect de la réglementation.

- Les assureurs qui recherchent à avoir confiance dans la capacité de l'entreprise à gérer ses risques.

- Et la direction qui veut être rassurée et afficher des performances QSE de son entreprise en amélioration permanente.

Les finalités du système QSE est ainsi d'assurer que chacune de ces parties prenantes sera satisfaite, que tout est mis en œuvre pour respecter la réglementation en vigueur, donner confiance et améliorer les performances de l'entreprise sur les aspects QSE et économiques. Plus précisément au travers de ses trois dimensions QSE, le système va

répondre à des besoins multiples. (GILLET-GOINARD, 2006). D'une manière plus globale, nous présentons dans le tableau suivant, l'influence du système de management intégré QSE, sur la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise.

Tableau. 2 L'influence de l'intégration de la qualité, de l'environnement et de la sécurité sur la satisfaction des parties intéressés de l'entreprise.

Management global de l'entreprise				
	Management de la qualité		Environnement	Sécurité
	Aspects économiques	Assurance de la qualité		
Exigences du client	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Prix le plus faible possible - Rapidité de réaction 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité à la qualité attendue - Confiance dans l'organisation du système - Ecoute des besoins implicites 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement pendant l'utilisation du produit et après 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité du produit
Exigences du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Bonnes conditions de travail : salaire, carrière, ambiance... - Stabilité de l'emploi et pérennité de l'entreprise 		<ul style="list-style-type: none"> - Protection de l'environnement sur le lieu de travail (bruit, odeurs...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Santé et sécurité au travail - Prise en compte du principe de précaution
Exigences des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéfice maximal par action - Implication du personnel et management participatif - Réactivité de l'entreprise face à un environnement évolutif 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement des dirigeants - Maintien de l'existence de bons fournisseurs - Meilleur rapport qualité-prix pour les achats - Bonne image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement des dirigeants - Bonne image de marque - Pas d'entraves financières et pénales 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement des dirigeants - Sécurité industrielle (préservation des actifs) - Sureté de fonctionnement (fiabilité, maintenabilité, disponibilité...).
Exigence de la société	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne image de marque - Citoyenneté de l'entreprise (solidarité, lutte contre le chômage) 		<ul style="list-style-type: none"> - Protection de l'environnement à la production et pendant le cycle de vie du produit - Développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité des tiers et de leurs biens - Respect des réglementations en vigueur
Exigences des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat sur le long terme avec les clients 			<ul style="list-style-type: none"> - Santé et sécurité au travail de leurs personnels chez leur client
Systèmes de preuve	<ul style="list-style-type: none"> - Marché - Enquêtes - Exigence ou non de réclamations des clients, fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001 - Normes de produits (NF, CE...) 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14001 - Eco-audit 	<ul style="list-style-type: none"> - BS 8800 - OHSAS 18001 - ISO 45001 (2015) - Règlements

Source : Forman, Jean-Marc, Bonnifet, 2007

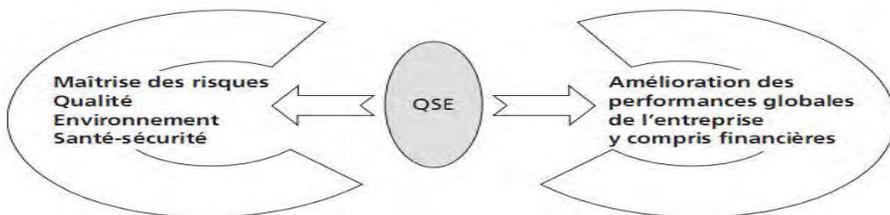
3.2. Système de management intégré QSE et maîtrise des risques

La notion de performance est liée également à la notion de risque. Plus globalement, c'est la recherche de l'amélioration de la performance, en s'appuyant sur la maîtrise des risques. Une entreprise qui déploie un système intégré QSE dispose d'un véritable système de gestion des risques, d'un outil de pilotage cohérent qui renforce sa position sur un marché très concurrentiel en lui permettant de développer une image d'entreprise responsable qui connaît les risques liés à son métier et qui choisit de les réduire à un niveau raisonnable. Elle limite les dangers de contradictions possibles entre les trois systèmes et affirme son engagement en jouant la transparence. (GILLET-GOINARD, 2006).

Un système de management intégré donne confiance aux parties intéressées et prouve l'engagement de tous les membres du comité de direction dans une démarche de progrès et de remise en cause. Le système QSE intégré a deux faces fondamentales :

- Une face « maîtrise des risques »,
- Une face « amélioration des performances » qui engage l'entreprise dans une démarche globale de développement durable. Ce qui est illustré par la figure suivante :

Figure. 4. Le Système de Management Intégré QSE et la maîtrise des risques.



Source : GILLET-GOINARD, page 20.

3.3. Enjeux et avantages d'une démarche intégrée QSE

L'intégration des systèmes de management en un seul système, implique de nombreux enjeux et intérêts pour les entreprises, notamment sur les

plans organisationnel, réglementaire, financier, humain, mais aussi un impact sur l'image de marque de l'entreprise.

Ces intérêts sont conditionnés par le fait que la direction soit motivée et déterminée dans sa démarche, en plus d'une culture d'amélioration continue, un personnel sensibilisé et la disponibilité des ressources humaines, financières et organisationnelles. Sinon ce sera difficile d'intégrer ces systèmes de management, de les faire vivre et de leur permettre d'apporter de la valeur ajoutée.

- Enjeux organisationnels : Le SMI permet d'avoir une vision globale sur le mode de fonctionnement de l'organisation en simplifiant la gestion des systèmes (gestion de processus, de la documentation, ... etc.). Dans ce système, chaque collaborateur est à la fois acteur et bénéficiaire de la démarche. Cette collaboration se traduit par la répartition des responsabilités. Chacun connaît son rôle, et qui fait quoi dans une situation donnée et comment il le fait. La clarification des rôles permet d'être plus performant.

- Enjeux réglementaires : L'enjeu réglementaire est crucial, c'est l'un des principaux enjeux d'un système de management QSE. Il s'agit de la mise en conformité en matière d'hygiène, de santé, de sécurité et environnement dans le périmètre de l'entreprise. Cela vise à éviter les amendes mais aussi la mise en cause des responsables en cas d'accidents de travail. La mise en conformité puis le respect de la réglementation représentent des conditions préliminaires à la mise en œuvre d'un système de management intégré.

- Enjeux économiques et financiers : Les trois systèmes de management, quand ils sont construits indépendamment et managés de manière cloisonnée, coûtent plus cher qu'un seul système car ils induisent des éléments redondants. Un système de management intégré permet de diminuer notamment les coûts de structure, les coûts des audits internes et externes (de certification...), les coûts de gestion des documents spécifiques, etc... (Monar et Gillet-Goinard, 2013). En plus de ces coûts il y a également, le coût de l'entretien du système de management, et les coûts de non qualité¹⁴. Une entreprise qui met en place un système intégré

¹⁴ Des frais "cachés" issus des pertes provenant d'une mauvaise qualité.

réduit progressivement ses coûts en diminuant significativement les dysfonctionnements par la mise en place de procédures préventives en amont du système.

- Enjeux environnementaux et d'image de marque (environnement) : Il s'agit pour l'entreprise de relever un triple défi : limiter les conséquences de leur production au quotidien, prévenir les risques en cas de situation anormale, et enfin, réduire la consommation des ressources naturelles non renouvelables. Dans le même contexte le système de management intégré QSE permet également aux entreprises d'augmenter leur performance environnementale, sociale et financière via des actions concrètes. Ainsi, l'intégration du concept de développement durable permet de soigner son image de marque auprès des parties prenantes.

Aussi le management intégré se traduit par des avantages multiples qui favorisent un fonctionnement cohérent dans un souci d'allier entre les aspects économiques, sociaux, environnementaux et de sécurité. Il s'agit :

- D'optimiser les ressources : une seule équipe d'auditeurs, par exemple, pour auditer en une seule fois le système intégré plutôt qu'au travers de 3 audits séparés,
- D'éviter les redondances notamment documentaires,
- D'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision. On pourrait décider d'une action à impact bénéfique sur un domaine mais négatif sur un autre. L'examen de chaque projet, chaque décision sous les trois angles permet d'éviter ce risque,
- De faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs. (GILLET-GOINARD, 2006).

Le pilotage et la mise en place de chaque système comporte des grandes similarités organisationnelles, notamment avec la démarche PDCA. Le système de management intégré est devenu un outil globalisé d'aide à la décision et de maîtrise des risques.

L'intégration des systèmes de management QSE est motivée par des intérêts financiers (mener une gestion raisonnée des moyens, réduire les coûts des certifications avec des audits conjoints, réduire le coût liés aux

produits non-conformes,...), organisationnels (avoir une vision globale de l'organisation, des points forts, des points faibles à améliorer, favoriser la cohérence globale des systèmes (oublier les redondances)... et humains (faciliter la communication interne, optimiser l'écoute des parties intéressées - clients, administration), etc.

Ces intérêts sont conditionnés par le fait que la direction soit motivée et déterminée dans sa démarche, en plus d'une culture d'amélioration continue qui s'impose, un personnel sensibilisé et la disponibilité des ressources humaines, financières et organisationnelles qualifiées et compétentes. Sinon ce sera difficile d'intégrer ces systèmes de management, de les faire vivre et de leur permettre d'apporter de la valeur ajoutée.

Nous procédons dans la partie 4 de notre article de recherche à une étude empirique concernant Dix entreprises marocaines appartenant à des secteurs d'activités différents. Le choix de notre échantillon est aléatoire. Cependant nous essayons de mener notre étude en se basant sur des critères d'analyses scientifiques et logiques.

4. Système de management intégré QSE: Quel apport pour la performance globale de l'entreprise ? Cas de 10 entreprises marocaines

Nous présentons dans cette partie de notre article de recherche le cadre méthodologique de notre étude et les résultats obtenus, après avoir mené une enquête sur un large échantillon des entreprises certifiées intégralement et partiellement et nous avons reçu dix réponses sur vingt.

4.1 Aspect méthodologique de l'étude

Cet aspect comporte la détermination des objectifs de l'étude avec les critères de choix des questions, le ciblage, l'échantillonnage, le support d'enquête et la fiche signalétique.

4. 1.1 Objectifs de l'étude et critère de choix des questions

Nous visons à travers cette étude, à connaître de près le lien qui existe entre les pratiques du management intégré QSE et la performance globale.

Le choix de notre échantillon répond aux critères suivants : Nous avons sélectionné un certain nombre de critères de choix des entreprises qui sont :

- L'entreprise doit être concernée par les systèmes QSE ;
- L'entreprise doit être au moins certifiée ISO 9001, ou bien par analogie QE/QS ;
- La délocalisation des entreprises, c'est-à-dire que nous allons délocaliser notre échantillon sur 4 régions : le nord, le sud, l'est et l'ouest du Royaume ;
- le choix de secteur d'activité est aléatoire, et dépend des réponses reçues et disponibles de la part des dirigeants des entreprises.
- la taille des entreprises varie entre grandes entreprises, petites et moyennes entreprises.

4.1.2 Constitution de la cible

La cible de notre étude est constituée des responsables QSE, responsables qualité des grandes, moyennes ou petites entreprises, dotées d'une structure en matière de management intégré QSE.

4.1.3 Echantillonnage et taux de réponse

Compte tenu de la définition de la cible de l'étude, un échantillon de départ de vingt (20) entreprises a servi de base pour ce questionnaire. Ces entreprises sont certifiées au moins d'une certification unique, partielle ou intégrée QSE. Cependant le taux de réponse a été de 50%. C'est à dire dix entreprises ont bien répondu au questionnaire sur 20. Les répondants sont repartis comme suit :

- Un Directeur SMI
- Un Gérant associé
- Un Chargé d'affaires
- Cinq Responsables qualité

4.1.4 Support d'enquête et critères des choix des Items

Le support d'enquête adapté à notre étude est un questionnaire, celui-ci comporte sept axes. Le choix de ces volets est fait sur la base des normes ISO 9001/ ISO 14001/ ISO 45001. Ces volets peuvent être présenté comme suit :

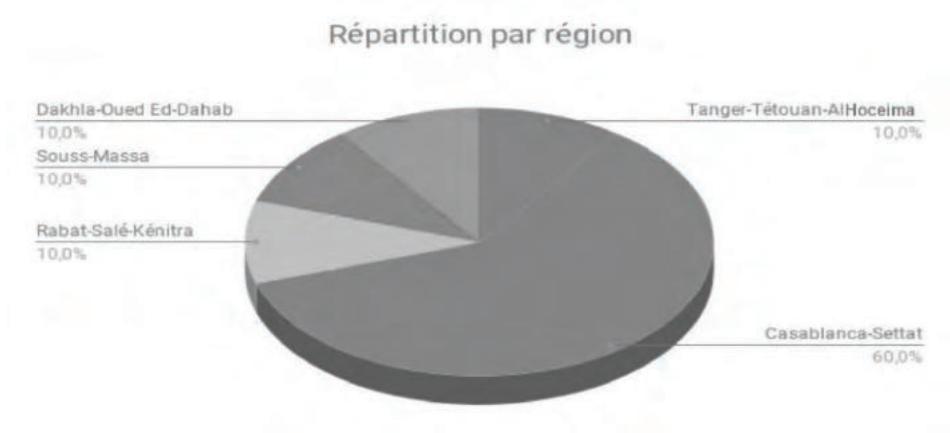
- 1) Contexte de l'Organisme
- 2) Leadership et Politique QSE
- 3) Planification
- 4) Support et Ressources
- 5) Réalisation des Activités Opérationnelles et Management des processus
- 6) Evaluation des Performances
- 7) Amélioration

4.1.5 Fiche signalétique de l'enquête

- ✓ Répartition des entreprises enquêtées par région

Les entreprises enquêtées se répartissent comme suit sur la plan géographique:

*Figure. 5 : Répartition des entreprises enquêtées par région.
(Elaborée par les auteurs)*

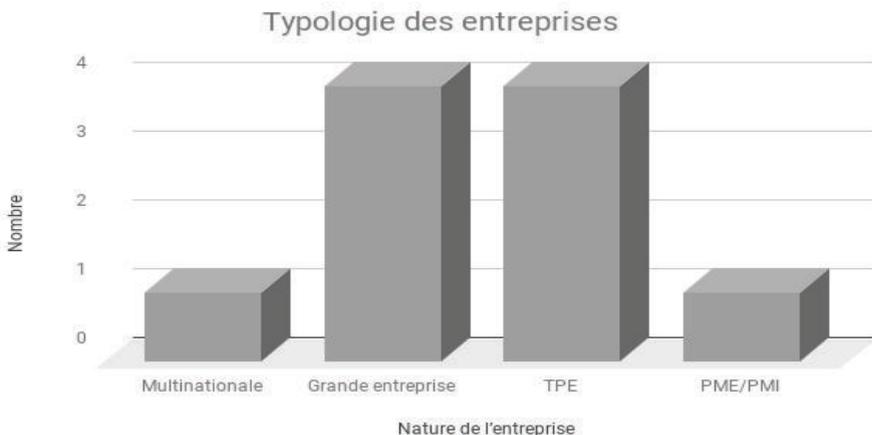


- ✓ Répartition selon le nombre de salariés, par types d'entreprises et par secteur d'activité

Figure. 6 Répartition des entreprises enquêtées selon le nombre des salariés. (Elaborée par les auteurs)

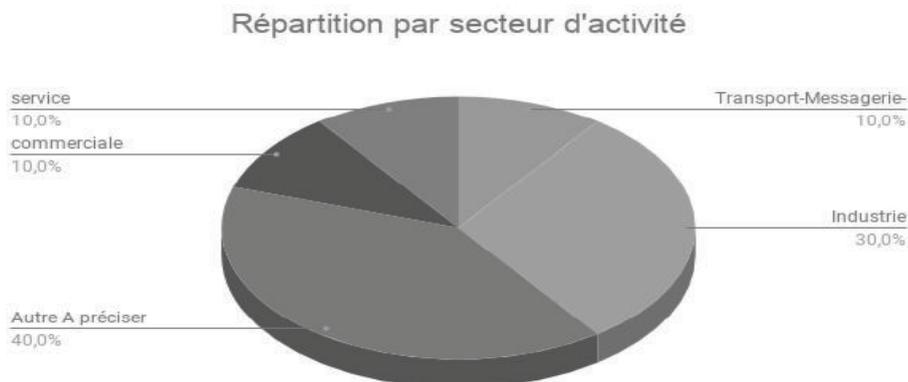


Figure. 7 Répartition des entreprises enquêtées par taille. (Elaborée par les auteurs)



Nous constatons à travers les deux figures, que 50% des entreprises ayant répondu au questionnaire sont des TPE et une seule PME, et le reste de l'échantillon est reparti entre une seule multinationale et quatre grandes entreprises.

*Figure. 8 Typologie des entreprises enquêtées par secteur d'activité.
(Elaboré par les auteurs)*



La figure montre que trois (3) entreprises sur dix (10) appartiennent au secteur industriel plus précisément l'industrie agro-alimentaire. Alors que le reste est réparti entre le secteur des services, transport-messagerie-logistique et le secteur commercial, alors que quatre (4) entreprises sont des TPE, ils n'ont pas précisé leurs secteurs d'activités.

4.2 Résultats de l'enquête

Comme il a été déjà signalé au niveau de la méthodologie de collecte de données, notre enquête est basée sur la structure ISO des trois normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Le choix de ces axes est justifié par l'harmonisation de ces trois normes sous une structure unique appelée HLS¹⁵. Les résultats seront également présentés en respectant la même structure c'est-à-dire selon les sept chapitres que nous avons déjà cités.

Nous présentons dans le tableau suivant le détail d'axes d'analyse ainsi que le nombre d'items par chaque axe :

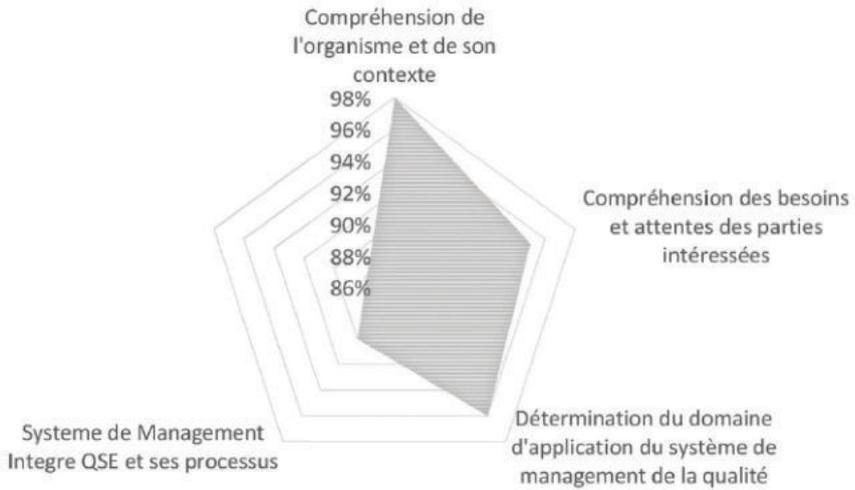
¹⁵ C'est la structure universelle des normes (High Level Structure) propose un cadre commun pour les normes relatives aux systèmes de management.

*Tableau.3 Présentation des axes d'analyses de l'enquête.
(Elaborée par les auteurs)*

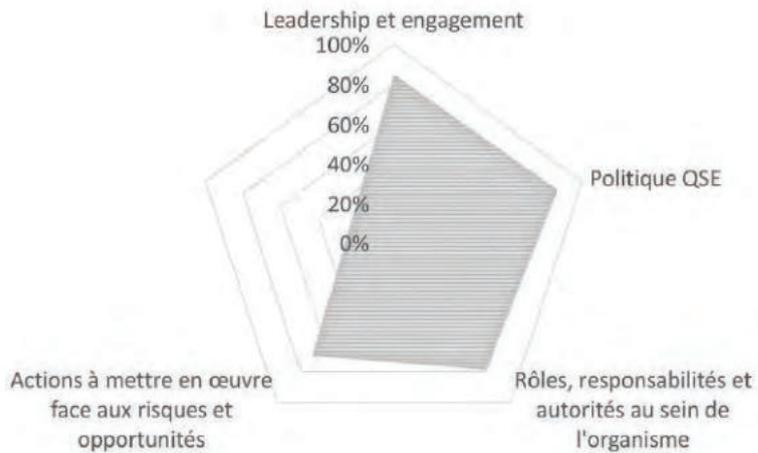
Axe N°	Axes d'Analyse	Sous-axe
1	Contexte de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension de l'organisme et de son contexte - Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées - Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité - SMI QSE et ses processus
2	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership et engagement - Politique QSE - Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme - Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités
3	Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre - Planification des modifications
4	Support	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources - Compétences - Sensibilisation - Communication - Information documentée
5	Réalisation des Activités Opérationnels et Management des processus	<ul style="list-style-type: none"> - Planification et maîtrise opérationnelles - Exigences relatives aux produits et services - Conception - Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes - Production et préparation de service - Libération des produits et services - Maîtrise des éléments de sortie non conformes
6	Evaluation des Performances	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance, mesure, analyse et évaluation - Audit interne - Revue de direction
7	Amélioration	<ul style="list-style-type: none"> - Non-conformité et action corrective - Amélioration continue

Figures. 8 Taux de performance par axe d'analyse

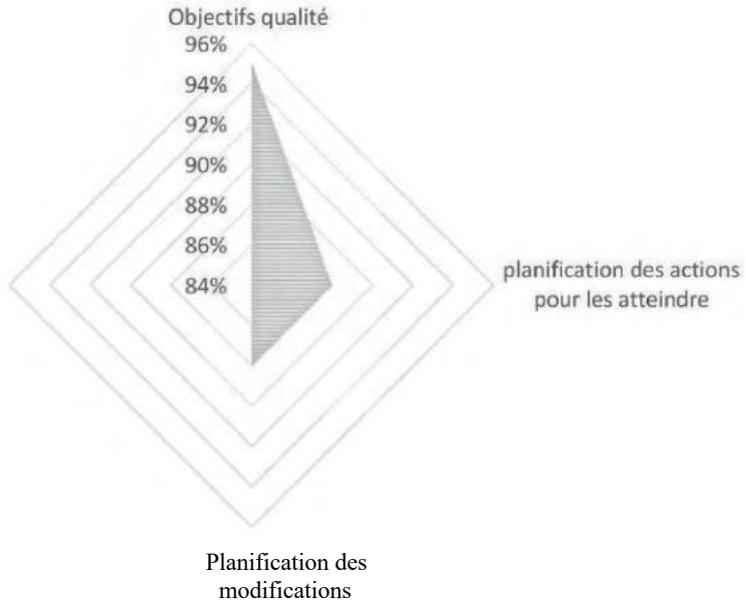
8.1 Contexte de l'organisme



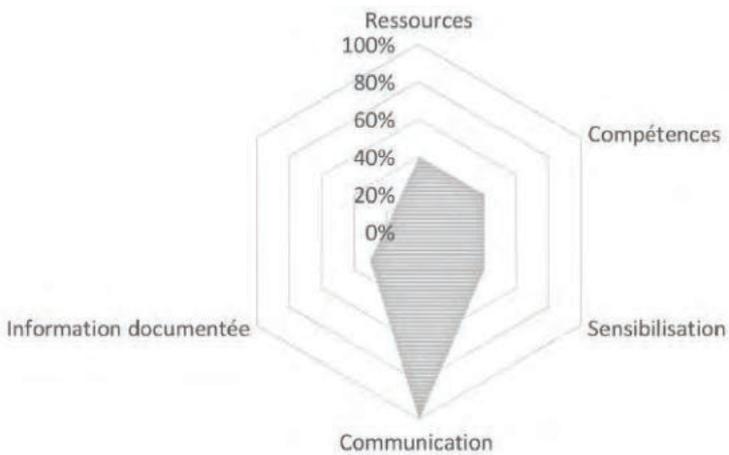
8.2 Leadership



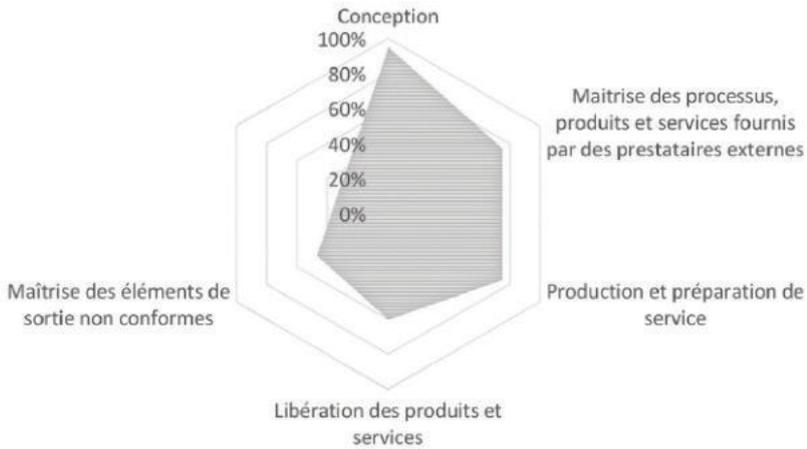
8.3 Planification



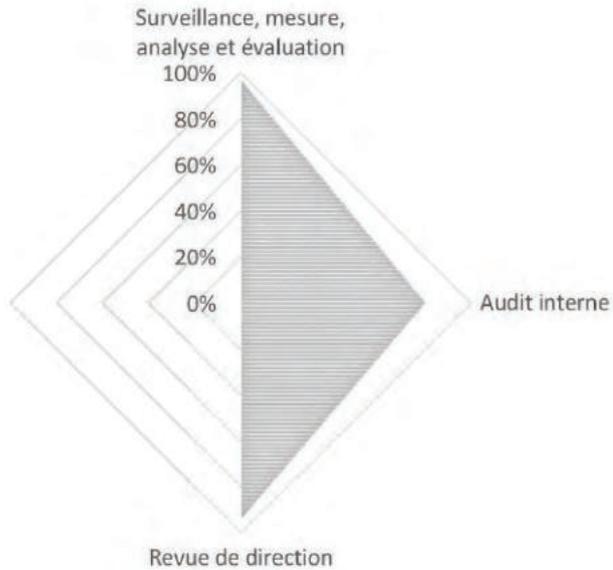
8.4 Support



8.5 Réalisation des Activités Opérationnels et Management des processus



8.6 Evaluation des Performances



8.7 Amélioration

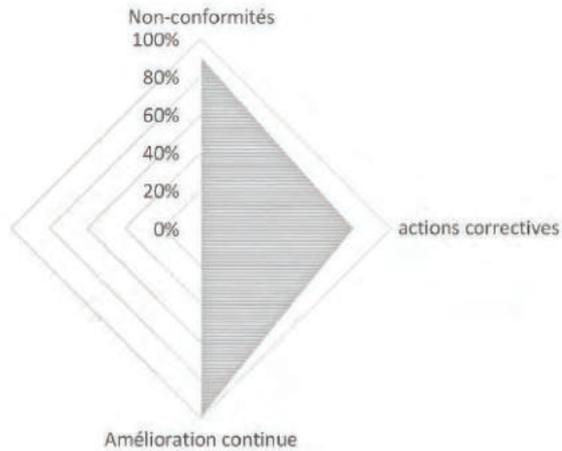


Figure. 9 Présentation des taux de performance globale par axe d'analyse. (Elaborée par les auteurs)

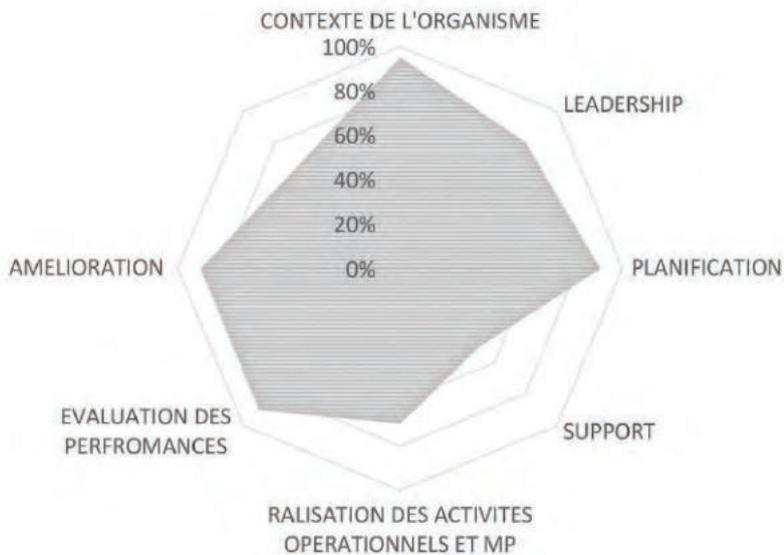


Tableau.4 Taux de performance par axe d'analyse sous forme de tableau. (Elaboré par les auteurs)

Numéro d'axe	Axes d'Analyse	Taux de performance
1	Contexte de l'organisme	95 %
2	Leadership	80 %
3	Planification	90 %
4	Support	50 %
5	Réalisation des Activités Opérationnels et Management des processus	70 %
6	Evaluation des Performances	90 %
7	Amélioration	90 %
Note moyenne		81 %

À partir des résultats présentés ci-dessus. Nous remarquons une supériorité du niveau de performance sur les axes « Contexte de l'organisme », «Leadership», et «Planification». Cela est dû à un fort engagement des entreprises dans leurs politique Qualité-Sécurité-Environnement et une meilleure connaissance de leur contexte. Nous constatons également une faiblesse significative sur l'axe « Support », cela est justifié par le fait que la moitié des entreprises enquêtées sont des Très Petite Entreprises (TPE) disposant de moyens financiers limités et des compétences insuffisantes. Sur le reste des axes nous constatons des résultats satisfaisants est cela signifie que la mise en place d'un système de management intégré contribue à une organisation efficace des activités et augmente le taux de réalisation opérationnel, et permet également une planification des actions et une bonne évaluation des performances et par conséquent une amélioration continue du système de management.

Conclusion

L'adoption d'un système de management Qualité-Sécurité-Environnement est l'expression d'une approche globale du management de l'entreprise sur l'ensemble des volets à savoir la qualité, l'environnement et la prévention des risques professionnels. C'est une démarche volontaire qui vise à anticiper les changements, augmenter la réactivité et la performance de l'entreprise, limiter les dysfonctionnements et assurer une cohérence globale avec les autres démarches de management.

Dans ce travail de recherche, nous signalons que les sept axes d'analyse de notre recherche sont basés sur la structure HLS et que d'autres facteurs peuvent être spécifiques au contexte de l'étude. Par conséquent, l'obtention des mêmes résultats ne peut avoir lieu que dans le même contexte. Ceci, explique que l'obtention de la performance reste relative et dépend de plusieurs facteurs tels que la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de complexité de son environnement, etc. Cependant quelque soit le cadre d'analyse nous pouvons constater qu'un système de management intégré QSE, permet à l'entreprise d'évaluer sa politique QSE, et ses processus, afin de s'assurer de leurs conformités par rapport aux normes et exigences, et leur efficacité par rapport aux objectifs et à la politique qualité-sécurité-environnement (QSE). De ce fait nous pouvons conclure que quel que soit la taille ou la nature de l'entreprise la performance dépend du bon déploiement de système de management lui-même.

BIBLIOGRAPHIE

- GILLET-GOINARD. F, (2006), *Bâtir un système intégré Qualité-Sécurité-Environnement : De la qualité au QSE*, Editions d'organisation, Paris.
- FORMAN. B, G.JEAN-MARC. G, BONNIFET. F, (2007), *Qualité-Sécurité- Environnement : Construire un système de management intégré*, Afnor, Paris.
- LORINO.P, (2003), *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, éditions d'organisation, Paris.
- BOURGUIGNON. A, (1997), *Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance*. Association Francophone de Comptabilité, Tous droits réservés pour tous pays.
- BAZINET.M, NISSAN.D, REILHAC. J-M, (2015), *Au cœur de l'ISO 9001 : 2015, une passerelle vers l'excellence*, Afnor, Paris.
- GIORDANO. J-L, (2006), *L'approche qualité perçue*. Editions d'organisation, Paris.
- GIRAUD Olivier. F, SAULPIC NAULLEAU. G, Marie-Hélène. D, Pierre-Laurent. B, (2008), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Gualino éditeur, Paris.
- HUGUES.O, (2011), *Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion : la démarche ABM, méthodes et outils pour mesurer les couts et piloter la performance*, Afnor, Paris.
- WIDLOECHER.P et QUERNE. I, 2009, *Le guide du développement durable en entreprise*, Editions d'organisation.
- FAUCHER. S, (2006), *Système intégré de management : Qualité Sécurité Environnement*. Afnor, Paris.
- DURET.D et PILLET. M, (2005), *Qualité en production : De l'ISO 9000 à six Sigma*, Editions d'organisation, Paris.
- MONAR.C et GILLET-GOINARD.F, (2013), *Toute la fonction Qualité-Sécurité-Environnement*. Dunod, Paris.

- CAPRON ET QUAIREL-LANOIZELEE, (2009), *La responsabilité sociale d'entreprise, L'encyclopédie du développement durable*, éditions des récollets. N° 99 – Juillet.
- BARMKI.L et AIT CHEIKH.D, (2016), *Développement durable et management : Quel lien ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines*, Revue Congolaise de Gestion. Numéro 21 - 22, pages 11 à 44
- MOKHTARIO BARMAKI. L, (2018), *Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement : de la mise en place à l'audit*, Revue Economie et Kapital, Imist. ISSN: 2489-1282. Maroc.
- ESCAFFRE. L, (2011), *La qualité d'une représentation comptable de la performance*, CREFIGE – Paris IX Dauphine, 20ÈME CONGRESDE L'AFC.
- RENAUD.A et BERLAND.N, (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*. Mai, Belgique.
- DAMAK AYADI. S, (2003), *La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou théorie normative*, Mai, Association Francophone de Comptabilité, France.
- EL MALKI. T, (2010), *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc*. Thèse soutenue le 13-12-2010 à Aix-Marseille 2, France.
- FRIMOUSSE.S, MANSOURI. N, Marie PERETTI. J, (2006), *La performance sociale et la légitimité institutionnelle*. Mai, Tunisie.
- HAKMAOUI. I, LOUKILI. A, (2016), *La dynamique des systèmes de pilotage de la performance globale entre dissociation et intégration : Etude comparative. Tanger-Maroc*.

La Tarification des Produits et Services Bancaires au Maroc

Marjana EL MAKHZANI

Doctorante, FSJES-Agdal

Université Mohammed V de Rabat

Driss EL ZANATI

Professeur Habilité, FSJES-Tétouan

Université Abdelmalek Essaâdi

Abdenbi EL MARZOUKI

Professeur de l'Enseignement Supérieur,

FSJES-Agdal

Université Mohammed V de Rabat

Résumé

L'avènement du paradigme de l'asymétrie d'information et des mécanismes de l'économie industrielle a permis la manifestation d'une réelle théorie micro-économique de la banque, qui s'est naturellement intéressée à la tarification des services bancaires. Toutefois, cette tarification demeure difficile à étudier suite aux économies d'envergure qui subsistent entre les principales activités bancaires. A cet effet, le présent article s'intéresse à la tarification des produits et services bancaires au Maroc. Scindé en deux axes, le présent article établit, en premier lieu, un bref état des lieux des banques marocaines et leur politique marketing. En second lieu, il a été procédé à une comparaison et analyse de la tarification des produits et services de cinq banques marocaines avec une élaboration d'une estimation typique du montant mensuel à payer pour les produits et services bancaires marocains. Enfin, le présent article élucide quelques éléments qui influent sur la détermination des frais et commissions bancaires.

Mots-clés

Tarification bancaire, banques marocaines, politiques marketing, crédits bancaires

Abstract

The introduction of the asymmetric information paradigm and the mechanisms of industrial economics has allowed the emergence of a real microeconomic banking theory, which focused on the pricing of banking services. However, pricing is not easy to study, due to the economies of scope that exist among the main banking activities. This being said, the present article examines the pricing of banking products and services in Morocco. In fact, this article is divided into two axes. In the first part, the article denotes the current financial situation of Moroccan banks, and discusses their marketing policies. As for the second part, it compares and analyses the prices of five Moroccan banks' products and services. In addition, it establishes a comparison among Moroccan banks, based on an estimation of the monthly fee that a customer would pay in exchange for certain banking products and services. Finally, this article elucidates some elements that influence the determination of bank fees and commissions.

Keywords

Bank pricing, Moroccan banks, marketing strategies, bank loans

Introduction

Dans un contexte national marqué par une concurrence acharnée, les banques marocaines se sont lancées, depuis le début des années 90, dans une politique de renforcement de leur compétitivité, de modernisation progressive de leur profession et de diversification de leurs métiers pratiqués et de leurs offres de produits et services proposés à une clientèle de plus en plus segmentée.

A cet effet, jusqu'au milieu des années 2000, la banque semblait sans cesse repousser les limites de ses activités, connaissant un développement sans précédent des activités de marché et une internationalisation de plus en plus poussée grâce aux apports de la loi bancaire du 14 février 2006.

A cet égard, les retombées de cette refonte ont été, bel et bien, ressenties au cours de ces dernières années, les établissements bancaires marocains ont intensifié leurs activités et diversifié davantage leurs services, afin de pouvoir mieux s'adapter à l'évolution de leur environnement.

En effet, les banques marocaines ont établi des services marketing au niveau de leurs agences, brisant ainsi une approche globale et centralisée de la clientèle. Cette évolution a coudoyé le développement des automates bancaires, et plus récemment les services e-banking¹.

En outre, les banques tiennent de plus en plus compte des modes de comportement de leurs clients et de leurs réactions face à la multitude des produits et services offerts pour accroître leurs parts de marché². En d'autres termes, la perception que la clientèle a du système bancaire forme aujourd'hui l'une des sources d'informations les plus importantes pour l'élaboration des stratégies commerciales des banques.

Le présent article se focalise sur un élément très essentiel du marketing mix, à savoir la tarification, et plus précisément, la tarification des produits et services bancaires, car ce paradigme est d'une importance inouïe pour

¹ BENJAMAA HICHAM. « Réglementation bancaire et relation banque-clients : le grand dérèglement », 2015

² EL KHOUTABI ADIL. « La pratique marketing dans les banques marocaines » Thèse de l'Université Mohammed V Agdal, Rabat, 2004

l'économie dans son ensemble. Ceci nous a amené à cerner les contours de notre problématique qui s'est concentrée à répondre à deux questions :

- Comment les principales banques marocaines fixent-elles leur tarification des produits et services ?
- Est-ce qu'il y a des écarts en terme des tarifs pratiqués entre elles ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons jugé opportun de scinder le présent article en deux axes distincts. Au niveau du premier, nous établissons un bref état des lieux des banques marocaines et leurs stratégies marketing. Ensuite, au niveau du deuxième axe, nous présentons une étude comparée de la tarification des produits et services pratiquée par cinq banques marocaines, dont trois conventionnelles et deux participatives. Enfin, le présent article propose une estimation typique du montant mensuel à payer pour les produits et services bancaires marocains.

I. Les stratégies marketing adoptées par les banques marocaines

Depuis le début des années 90, le paysage bancaire marocain a été soumis à de nombreuses réformes, à savoir l'unification du cadre juridique, l'institution du principe d'universalité, la suppression des emplois obligatoires, la levée de l'encadrement du crédit, la libéralisation progressive des taux d'intérêt, la dynamisation du marché monétaire, ainsi que le renforcement des règles prudentielles³.

L'objectif ultime de ces remaniements était d'instaurer une dynamique concurrentielle, définie par les forces du marché, au sein du secteur bancaire et financier. Dans cette partie, nous allons explorer l'environnement bancaire du Maroc, en examinant la situation financière des principales banques du pays. Ensuite, nous allons découvrir les politiques marketing des banques marocaines qui visent la diversification des produits et services.

³ RACHIDI ALI. « Etude de la concentration du secteur bancaire marocain », Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, Vol 4, N°8, Juin 2018

1- Aperçu général sur les banques marocaines

Les lois bancaires de 1993, 2006 et de 2014 ont apporté des innovations considérables à la structure du secteur bancaire. En effet, grâce à elles, toutes les entreprises se livrant à une activité bancaire ont été dotées d'un statut unique en introduisant le concept des établissements de crédit⁴.

Toutefois, ces établissements sont connus de multiples disparités au niveau de leur dimension, opérations et clientèle. Par conséquent, le législateur a été amené à les classer en distinguant les banques, des sociétés de financement et des autres organismes auxquels l'Etat a confié une mission permanente d'intérêt public⁵. A cet effet, le présent article se focalise uniquement sur une catégorie des établissements de crédit, à savoir les banques.

Le choix des banques comparées dans cet article se porte sur trois banques conventionnelles, à savoir la Banque Centrale Populaire (BCP), Attijariwafa Bank (AWB) et Bank of Africa –BMCE-, ainsi que deux banques participatives, à savoir Umnia Bank et Bank Al-Yousr. Ce choix se justifie par le fait que ces banques se positionnent au top du classement des banques marocaines en termes des principaux indicateurs de performance, et il serait donc intéressant d'examiner leurs tarifications.

Tableau 1 : Chiffres clés financiers des trois principales banques marocaines

Indicateurs consolidés (en MMDH)	Produit Net Bancaire Consolidé			Résultat Net Consolidé			Résultat Net Part du Groupe		
	2018	2019	VAR	2018	2019	VAR	2018	2019	VAR
Année	2018	2019	VAR	2018	2019	VAR	2018	2019	VAR
AWB	22,4	23,5	+4,9%	6,7	7,0	+3,2%	5,7	5,8	+1,9%
Bank Of Africa	13,2	13,9	+5%	2,8	-	-	1,8	1,9	+5%
BCP	8,4	8,8	+4,8%	1,95	2	+2,4%	1,55	1,64	+5,5%

Source : Réalisé par nos soins sur la base des rapports annuels de 2018 et 2019 des banques précitées

⁴Bank Al Maghrib. « Rapport annuel sur la supervision bancaire - Exercice 2019 »

⁵EL OUAZZANI KHALDOUN. « Banque marocaine et financement des activités de pêche : fragilité d'une relation », Gestion et management : Université Paul Valéry - Montpellier III, 2014.

A travers notre lecture des données contenues au niveau du tableau ci-dessus, il s'avère qu'en termes de Produit Net Bancaire Consolidé, le groupe AWB se positionne au premier rang en enregistrant un PNB de 23,5 milliards de Dirhams (MMDH) en 2019⁶, contre 22,4 MMDH en 2018⁷, soit une hausse de 4,9%.

En seconde place vient la Bank Of Africa–BMCE- avec une croissance de 5% de son PNB, grimant de 13,2 MMDH⁸ à 13,9 MMDH⁹ durant la même période. Quant à la BCP, elle occupe la troisième place, avec un total de 8,4 MMDH de PNB à fin 2018¹⁰, contre 8,8 MMDH à fin 2019¹¹, comptant une augmentation de 4,8%.

Compte tenu du Résultat Net Consolidé, AWB occupe la première place en affichant 6,7 MMDH en 2018, contre 7 MMDH en 2019, connaissant une hausse de 3,2%. Concernant la BCP, son RN a augmenté de 5,5 %, allant de 1,55 MMDH en 2018 à 1,64 MMDH en 2019.

Pour ce qui est du Résultat Net Part du Groupe, AWB détient le plus haut montant des trois banques principales marocaines, chiffrant 5,8 MMDH de RNPG à fin 2019, contre 5,7 à fin 2018, soit une croissance de 1,9 %. Vient ensuite la BMCE avec une élévation de 5%, allant de 1,8 MMDH à 1,9% MMDH à fin 2019. Quant à la BCP, elle occupe la troisième position, comptant une augmentation de 5,5 %, passant de 1,55 MMHD en 2018 à 1,64 MMHD en 2019.

2-Les politiques marketing des banques marocaines visant la diversification des produits et services

Jusqu'à ces dernières années, la profession bancaire a éprouvé la nécessité de pratiquer la démarche marketing¹², en raison de sa double

⁶Attijariwafa Bank, « Rapport d'activité 2019 »

⁷Attijariwafa Bank, « Rapport d'activité 2018 »

⁸Bank of Africa -BMCE-, « Rapport annuel intégré 2018 »

⁹Bank of Africa -BMCE-, « Rapport annuel intégré 2019 »

¹⁰Banque Centrale Populaire, « Résultats financiers 2018 »

¹¹Banque Centrale Populaire, « Résultats financiers 2019 »

¹² THIVEAUD JEAN-MARIE, « Les évolutions du système bancaire français de l'entre-deux-guerres » Revue d'économie financière, n39, 1997, p. 27-74

orientation vers la clientèle comme apporteur de capitaux au niveau du marché de ressources d'une part, et comme ouverture nécessaire à sa production au niveau du marché des emplois d'une autre part.

Traditionnellement, le marketing-mix de toute entreprise est présenté dans ses quatre grandes composantes : produit, prix, distribution et communication. De plus, il constitue l'un des outils fondamentaux du marketing de la banque. L'élaboration de ce mécanisme a pour but d'harmoniser et de coordonner l'ensemble des décisions et efforts sur le plan marketing et commercial que la banque doit employer afin de réaliser ses objectifs et atteindre les cibles visées¹³.

De ce fait, le produit bancaire est un service qui a pour objectif de répondre aux besoins de la clientèle bancaire. S'agissant du rôle de la politique de produits, il consiste à achever une adéquation maximale de la production bancaire aux besoins révélés par les consommateurs cibles¹⁴. Certes, la politique du produit demeure un élément très important de la politique de marketing et elle concerne la création de nouveaux produits, ainsi que l'entretien des produits existants.

Sur le plan de la politique des prix, la politique du produit joue un rôle limité en matière de marketing bancaire à cause des liens existants entre la politique monétaire et les tarifs pratiqués pour les produits bancaires¹⁵. En effet, certains nombres de prix sont fixés par les autorités monétaires comme les taux de rémunération des comptes sur livrets et épargne, tandis que d'autres sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, après entente entre les principaux établissements de crédit surtout sur les niveaux des taux d'intérêt débiteurs.

Pour sa part, la politique de distribution est caractérisée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement. En effet, elle s'articule sur l'optimisation du rapport point de vente et population, client et point de vente, et ressources et clients. Par

¹³ KOTLER PHILIP ET ARMSTRONG GARY, « Principles of Marketing », 14th Edition, Pearson Education Limited : Essex – England, 2012

¹⁴ KOTLER PHILIP ET ARMSTRONG GARY, *opcit.*

¹⁵ BROCHANT LENDREVIE, « Le marketing bancaire », Publicators Edition Dalloz, 4ème édition, 1992, p58.

ailleurs, elle est établie selon trois éléments, à savoir les objectifs de l'entreprise, l'environnement et le diagnostic de sa propre stratégie.

In fine, la politique de communication représente toutes les actions d'une firme afin de se faire connaître, faire connaître et apprécier ses produits, ainsi que faire connaître son savoir-faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité¹⁶. Pour ce faire, la banque agit sur deux dimensions de manière simultanée, notamment une dimension regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel¹⁷.

II. La tarification des produits et services bancaires

Parmi les objectifs phares de l'inclusion financière, préconisée par Bank Al Maghrib, il y a la possibilité d'offrir aux différents segments de la population un accès à des produits et services financiers abordables. A cet effet, les banques marocaines ont adopté la gratuité de 22 services de base au profit des citoyens.

Par ailleurs, la banque centrale a instauré de nouveaux organismes, à savoir les établissements de paiements, qui permettront la démocratisation des opérations de paiement, notamment à travers les solutions de paiement à coût bas afin de maintenir à terme l'inclusion financière.

Dans cette partie, nous allons aborder la tarification des produits et services bancaires, en mettant en exergue les types de comptes bancaires, les services bancaires gratuits, les services bancaires à distance, et enfin, les produits bancaires participatifs.

Par ailleurs, nous allons mener une étude comparée de la tarification de ces services et produits, tout en établissant une estimation typique du montant mensuel à payer pour les dits produits et services. Enfin, nous allons démontrer quelques éléments qui influent sur la détermination des frais et commissions bancaires.

¹⁶DE COUSSERGUES SYLVIE. « Gestion de la Banque », Dunod : Paris 1992

¹⁷ BROCHANT LENDREVIE, *Opcit.*

1. Les produits et services adossés aux comptes bancaires

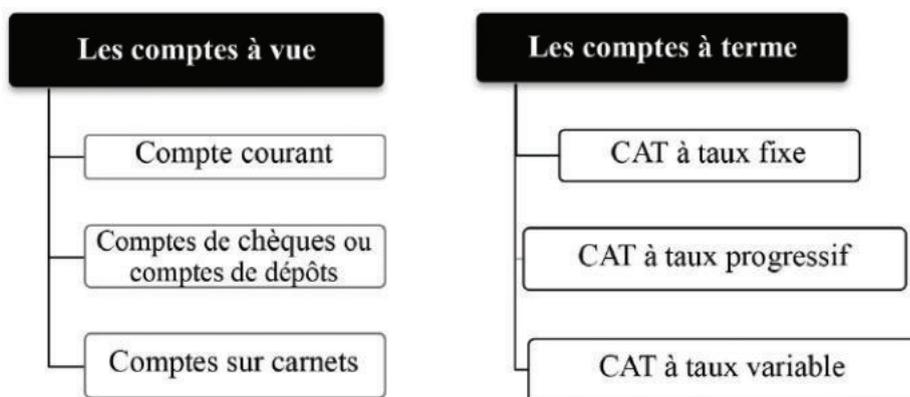
Aujourd'hui, les banques maintiennent des relations d'affaires complètes et multi-produits avec leur clientèle. D'ailleurs, à travers leur système de tarification, elles ont le pouvoir d'organiser des transferts de profits, de produit à produit, grâce à des subventions croisées, visant à optimiser la rentabilité de la relation client¹⁸.

1.1. Les types de comptes bancaires

A l'époque actuelle, le compte bancaire est devenu d'une grande nécessité au quotidien, suite à l'automatisation d'un grand nombre d'opérations, telles que les virements de salaires, les prestations sociales, ou encore les prélèvements divers comme les factures d'électricité et les impôts.

Par ailleurs, il existe différents types de comptes bancaires comme le montre la figure ci-dessous, visant à répondre aux besoins et aux demandes de la clientèle.

Schéma N°1 : Les catégories des comptes bancaires



Source : Réalisé par nos soins sur la base de notre enquête auprès des banques précitées, Août 2020.

¹⁸ NEGIAR DIDIER, CARREL BILLIARD DOMINIQUE, MERIEUX ANTOINE, ET MARCHAND CHRISTOPHE. « Tarification des services bancaires : où se situe la France ? » *Revue d'économie financière*, 2019.

Il existe des opérations qui ne nécessitent pas obligatoirement l'ouverture d'un compte, notamment les opérations de change au comptant, de paiement de coupons, les virements émis en faveur de personnes non titulaires de comptes.

Cependant, l'enregistrement de la plupart des opérations transitent par les comptes des clients au niveau des banques, sauf pour quelques opérations de transfert de fonds en espèces, de chèque de banque...etc.

1.2. Les services bancaires gratuits

Depuis 2010, les banques marocaines ont adopté la gratuité de 22 services de base au profit des clients, et ce suite à la directive D n°1/G/10 du 03/05/2010 relative aux services bancaires minimums devant être offerts par les banques à leur clientèle à titre gratuit.

Cette directive qui revêt une importance capitale, porte sur les services bancaires mentionnés dans l'encadré ci-dessous.

Encadré N°1 : Liste des services bancaires gratuits au Maroc

Les Services Bancaires Gratuits
1. Ouverture de comptes
2. Délivrance de chéquier
3. Délivrance du livret d'épargne
4. Domiciliation de salaire
5. Demande d'attestation du relevé d'identité bancaire
6. Versement en espèces, hors acquittement du montant du timbre fiscal
7. Retrait d'espèces auprès du guichet détenteur du compte à débiter, à l'exclusion des retraits par « Chèque Guichet » pour les clients détenteurs d'un chéquier
8. Retrait d'espèces sur présentation d'un carnet d'épargne auprès du guichet détenteur du compte à débiter
9. Retrait auprès des guichets automatiques bancaires de l'établissement détenteur du compte
10. Emission de virement de compte à compte, entre particuliers, au sein de la banque
11. Réception de virements nationaux
12. Réception de mises à disposition nationales, au sein du même établissement
13. Etablissement et envoi du relevé de compte au client

14. Consultation et édition du solde et de l'historique du compte à travers le guichet automatique bancaire et/ou internet, hors frais de souscription à ces canaux de distribution

15. Changement des éléments d'identification du titulaire du compte

16. Clôture de comptes

Source : Etablit par nos soins sur la base des données de Bank Al Maghreb

Suivant la directive précitée, la gratuité des services bancaires en question ne peut être conditionnée ni par un solde minimum exigible, ni par le nombre d'opérations effectuées par le titulaire du compte ou par son mandataire¹⁹. En Avril 2016, six nouvelles opérations sont devenues gratuites, comme le montre l'encadré ci-après.

Encadré N°2 : Liste des six nouvelles opérations gratuites

Six nouvelles opérations gratuites, à compter du 2 Avril 2016

17. Accès à la banque digitale

18. Re-calculation du code confidentiel (code PIN) de la carte bancaire

19. Rejet de chèque pour motif de vice de forme

20. Opposition sur perte ou vol de la carte bancaire

21. Remplacement de la carte bancaire défectueuse non encore utilisée par le détenteur

22. Opposition sur perte ou vol de chèque

Source : Etablit par nos soins sur la base des données du site Web de Bank Al Maghreb le 15 Août 2020.

La gratuité imposée par Bank Al Maghreb de ces services avait comme objectif de décharger le client en partie des commissions y afférentes, étant donné qu'un grand nombre d'opérations sont facturées, notamment la demande d'attestation du relevé d'identité bancaire (RIB), le virement de compte à compte au sein de la même banque, la réception de virements nationaux, ou encore la réception d'une mise à disposition.

Toutefois, tout compte fait, l'objectif ultime étant de coordonner et équilibrer la pratique du secteur bancaire relativement aux opérations

¹⁹ www.entreprendre.ma, Consulté le 15 Août 2020.

bancaires courantes, ainsi que de permettre aux établissements financiers de faire leurs propres choix concernant le reste.

1.3. Les services bancaires à distance

Aujourd'hui, toutes les banques proposent à leurs clients d'accéder à leurs comptes directement par Internet. Après avoir souscrit à un abonnement aux services de banques à distance, il est possible de consulter et de gérer toutes ses opérations bancaires à distance²⁰. D'ailleurs, grâce aux services bancaires à distance, comme le montre le schéma ci-dessous, le client peut gérer son compte au quotidien.

Encadré N°3 : Les services bancaires à distance

Le diagramme présente une liste de services bancaires à distance, chaque service étant inscrit dans un rectangle gris à l'intérieur d'un cadre blanc. Les services sont :

- Consulter les mouvements des comptes
- Effectuer des virements, internes ou externes
- Gérer l'épargne, les crédits et les produits financiers
- Gérer le portefeuille boursier et réaliser des opérations
- Commander un nouveau chéquier
- Recevoir des alertes par SMS, en cas de solde négatif par exemple
- Editer et imprimer des relevés d'identité bancaire (RIB)
- Effectuer des opérations d'urgence par téléphone, comme une opposition sur une carte ou un chéquier
- Prendre contact avec un conseiller ou demander à être rappelé
- Sécuriser des documents dans un coffre numérique

Source : Réalisé par nos soins sur la base des données de notre enquête auprès des banques, Août 2020.

Dans la vague du développement technologique, un grand nombre d'opérations peuvent maintenant être accomplies sans avoir à se rendre physiquement dans une agence bancaire, suite au déploiement du "multi-canal" qui propose un accès à travers tous les moyens de communication

²⁰ www.billetdebanque.panorabanques.com, Consulté le 15 Août 2020.

modernes. De plus, avec la pandémie du Coronavirus Covid-19, les autorités sanitaires ont encouragé la population à faire ses opérations bancaires à distance pour limiter la propagation du virus.

1.4. Les produits bancaires participatifs

La typologie des produits bancaires participatifs regroupe trois éléments, notamment les produits participatifs qui se basent sur le partage des gains et profits, les produits d'échange transactionnel qui portent sur les transactions commerciales, et les produits de titrisation qui portent sur des sous-jacents immobiliers ou commerciaux²¹.

Au Maroc, l'industrie bancaire participative contient deux instruments qui se basent sur le principe de partage des pertes et des profits (3P), que sont la « Moudharaba » et la « Mousharaka ». Il existe aussi d'autres produits bancaires de financement qui sont conformes à la « Shari'a », à savoir la « Mourabaha », « Ijara », « Istisnaa » et « Salam »²².

2- Etude comparative de la tarification des produits et services des banques marocaines

Afin d'effectuer une comparaison entre la tarification des services bancaires au Maroc, nous avons défini un profil type de client tout en procédant à un certain nombre d'opérations payantes par mois, notamment les frais de tenue d'un compte courant, un encaissement de chèque chez une banque confrère, un retrait d'espèces, un virement de fonds émis sur le Maroc, la possession d'une carte bancaire classique, et un retrait d'espèces sur GAB confrère au Maroc. Tous ces tarifs sont TTC.

²¹ www.cfcim.org, Consulté le 15 Août 2020.

²² www.leseco.ma, Consulté le 15 Août 2020.

Tableau 3 : Comparaison des tarifs des services bancaires au Maroc

	AWB	BMCE BoA	BCP	Umnia Bank	BankAl- Yousr
Frais de tenue de compte					
Compte courant	30 Dhs	30 Dhs	15 Dhs	25 Dhs	20 Dhs
Services relatifs aux chèques					
Chèque tiré sur confrères	5 Dhs	10 Dhs	5 Dhs par chèque	11 Dhs par chèque	5 Dhs par chèque
Services relatifs aux mouvements de fonds					
Retrait d'espèces : Client détenant un chéquier ou carte de retrait	15 Dhs	15 Dhs	25 Dhs	16,5 Dhs	20 Dhs
Virement de fonds émis sur le Maroc : Vers une banque confrère	20 Dhs	20 Dhs	20 Dhs	22 Dhs	20 Dhs
Services relatifs à la monétique					
Carte bancaire classique	Carta Visa : 16.5 Dhs*	Carte Azur : 34 Dhs*	Carte la Populaire : 6.5 Dhs*	Carte Umnia : 25 Dhs*	Carte Bidaya : 5 Dhs*
Retrait d'espèces sur GAB confrère au Maroc	6 Dhs	6 Dhs	6 Dhs	6 Dhs	6 Dhs
Estimation mensuelle	92.5 Dhs	115 Dhs	77.5 Dhs	105.5 Dhs	76 Dhs

* Les frais annuels ont été divisés par 12 pour avoir une valeur mensuelle

Source : Réalisé par nos soins sur la base des brochures de tarification des banques²³²⁴²⁵²⁶²⁷

²³ Bank Al-Yousr, « Tarification des principales opérations bancaires ».

²⁴ Attijariwafa Bank, « Tarification en vigueur (en TTC) des produits et services Maroc de la banque ».

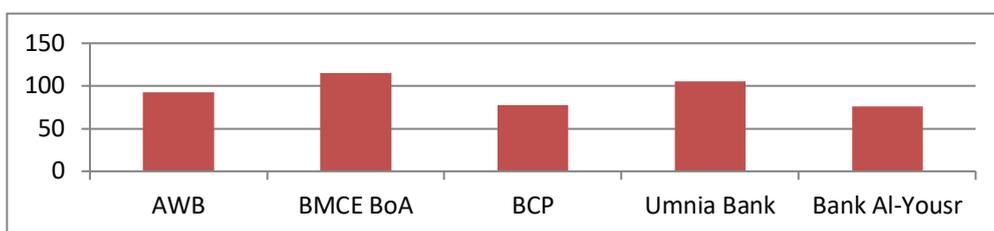
²⁵ Bank of Africa-BMCE-, « Conditions Standards Applicables aux Principales Opérations Bancaires ».

²⁶ Banque Centrale Populaire, « Bréviaire de commissions de 2020 ».

²⁷ Umnia Bank, « Tarification des principaux produits et services de 2020 ».

A travers l'analyse des données relatives au niveau du tableau ci-dessus, on constate que la banque la plus chère est la Bank Of Afrika – BMCE-, avec une estimation de 115 Dhs à payer mensuellement pour les services pré-mentionnés. Se succèdent respectivement Umnia Bank, avec un montant de 105.5 Dhs, AWB avec 92.5 Dhs, BCP avec 77.5 Dhs, et enfin, Bank Al-Yousr avec 76 Dhs, représentant la banque la moins chère du classement.

Graphique N°1 : Estimation du montant mensuel à payer par un client type



Source : Réalisé par nos soins sur la base de notre enquête auprès des banques précitées, Août 2020.

Le graphique ci-dessus nous a permis d'avoir une représentation visuelle de l'estimation typique du montant à payer pour les produits et services bancaires marocains, en se basant sur les résultats obtenus par l'étude comparative.

S'agissant des frais des services de la banque à distance, nous avons choisi de comparer les tarifs de trois services bancaires de la banque à distance, notamment l'abonnement mensuel du service en ligne, les virements, et l'opposition sur carte bancaire, suite à la fréquence de leur utilisation par les clients.

Tableau N° 4 : Comparaison des tarifications des services bancaires de la banque à distance

	AWB	BMCE BoA	BCP	Umnia Bank	Bank Al- Yoursr
Abonnement mensuel					
Aux particuliers	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit
Aux entreprises	Gratuit	100 Dhs	Gratuit	Gratuit	Gratuit
Virements					
Emission d'un virement vers un compte détenu à sa banque					
Particuliers	Tarif pratiqué en agence	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit
Entreprises	Tarif pratiqué en agence	Gratuit	10 Dhs	Gratuit	Gratuit
Emission d'un virement vers un compte d'une autre banque					
Particuliers	Tarif pratiqué en agence	Gratuit	10 Dhs	50% par rapport au tarif standard	Gratuit
Entreprises	Tarif pratiqué en agence	Gratuit	10 Dhs	50% par rapport au tarif standard	Gratuit
Opposition sur carte bancaire	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit

Source : Réalisé par nos soins sur la base des brochures de tarification des banques, Août 2020.

Comme le montre le tableau ci-dessus établi sur la base des brochures de tarification des banques²⁸²⁹³⁰³¹³², l'abonnement mensuel à l'interface

²⁸ Bank Al-Yoursr, « Tarification des principales opérations bancaires ».

²⁹ Attijariwafa Bank, « Tarification en vigueur (en TTC) des produits et services Maroc de la banque ».

³⁰ Bank of Africa-BMCE-, « Conditions Standards Applicables aux Principales Opérations Bancaires ».

³¹ Banque Centrale Populaire, « Bréviaire de commissions ».

³² Umnia Bank, « Tarification des principaux produits et services » produits et services », 2020.

électronique est gratuit pour tous les clients des banques comparés, hormis les entreprises ayant un compte chez Bank Of Africa-BMCE-, qui doivent payer un montant de 100 Dhs par mois.

Concernant les frais des virements bancaires, ils sont gratuits chez BMCE BoA et Bank Al-Yousr. En revanche, la BCP facture un montant de 10 Dhs pour les clients souhaitant émettre un virement vers un compte détenu à la BP ou ailleurs, à l'exception des particuliers émettant un virement vers un compte chez la BP, pour qui ce service est gratuit. Quant à elle, AWB applique les tarifs pratiqués en agence. Enfin, s'agissant des frais de l'opposition sur carte bancaire, elle demeure gratuite chez toutes les banques comparées.

Il existe des éléments qui expliquent les différences entre les tarifs qui varient d'une banque à l'autre, et qui influent sur la détermination des frais et commissions bancaires. En effet, le tarif bancaire varie selon 4 critères distincts, à savoir le coût de revient de l'opération, la réglementation, la valeur ajoutée pour le client et la stratégie commerciale de chaque banque³³.

Concernant le premier critère, il s'agit de définir l'ensemble des coûts inférés par une opération donnée. Toutefois, cette tâche demeure difficile à réaliser, selon quelques responsables de banques, en raison du haut pourcentage des charges indirectes liées à une opération bancaire, ce qui rend la détermination du prix de revient laborieuse, et parfois même injustifiée. De plus, il existe une forte liaison entre le prix de revient et le degré d'automatisation, où plus une tâche est automatisée, plus son coût est bas.³⁴

S'agissant de la réglementation, Bank Al Maghreb intervient toujours indirectement au niveau des différents frais et commissions. Ainsi, la banque centrale établit annuellement des benchmarks pour chaque service offert aux clients. Grâce à cela, la banque définit des prix moyens pour l'ensemble des services, et les communique aux banques. De ce fait, elle

³³ www.entreprendre.ma, Consulté le 15 Août 2020

³⁴ www.entreprendre.ma, Consulté le 15 Août 2020.

peut mesurer les différences entre les frais, et éventuellement signaler les banques facturant des tarifs supérieurs à la moyenne.

Cependant, il existe des disparités parfois étonnantes entre les tarifs malgré les benchmarks accomplis annuellement par la banque centrale, comme la gratuité d'un service chez une banque et sa facturation chez une autre. Cette interrogation mène à considérer les deux derniers critères qui influent sur la détermination des frais et commissions, notamment la valeur ajoutée du service et la stratégie commerciale de chaque banque.

Globalement, ces deux éléments peuvent justifier les disparités des tarifs suite à la différence de l'évaluation de la valeur ajoutée pour le client et la stratégie commerciale constatée d'une banque à l'autre.

En effet, tandis que certaines banques stipulent que les services à forte valeur ajoutée pour les clients sont légèrement chiffrés, d'autres décident le contraire. De même pour les stratégies commerciales, où si une banque décide de pratiquer des tarifs élevés afin de mieux sélectionner ses clients, une autre décidera de baisser ses tarifs pour attirer plus de clients et profiter de l'effet de masse, tout en encourageant la bancarisation de la population.

En outre, il demeure presque impossible de savoir véritablement la ou les banques qui pratiquent les tarifs les moins chers de la place, car une banque peut appliquer le tarif le plus élevé de la place pour un service, mais en proposer d'autres gratuitement.

Conclusion

Après avoir mené une étude comparative des tarifs des produits et services pratiqués par cinq banques marocaines, dont trois conventionnelles et deux participatives, en plus de l'élaboration d'une estimation typique du montant mensuel à payer pour un certain nombre de services, il s'est avéré que la banque la plus chère de la place est Bank Of Africa -BMCE-, suivie respectivement de Umnia Bank, AWB, BCP et enfin, Bank Al-Yousr, représentant la banque la moins chère du classement.

S'agissant des frais des services de la banque à distance, il a été démontré que l'abonnement mensuel à l'interface électronique est gratuit pour tous les clients des banques comparés, hormis les entreprises ayant un compte chez Bank Of Africa -BMCE-.

Concernant les frais des virements bancaires, ils sont gratuits chez BMCE BoA et Bank Al-Yousr. En revanche, la BCP et AWB facturent ce service. Enfin, s'agissant des frais de l'opposition sur carte bancaire, elle demeure gratuite chez toutes les banques comparées.

Cette disparité entre les tarifs qui varient d'une banque à l'autre peut être justifiée par plusieurs facteurs qui influent sur la détermination des frais et commissions bancaires, à savoir le coût de revient de l'opération, la réglementation, la valeur ajoutée pour le client et la stratégie commerciale de chaque banque.

Cependant, suite à la libéralisation des tarifs bancaires, une confusion a été créée étant donné les disparités entre les prix, parfois importantes, d'une banque à l'autre concernant le même service. Ainsi, il est resté difficile de connaître véritablement la ou les banques les moins chères du marché, car une banque peut facturer le tarif le plus élevé du marché pour un service, mais en proposer d'autres gratuitement.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, thèses et articles scientifiques :

- **Association Professionnelle Des Sociétés de Financement**, « Monographie du crédit à la consommation au Maroc », 2012 ;
- **BENJAMAA HICHAM**, « Réglementation bancaire et relation banque-clients : le grand dérèglement », 2015 ;
- **BROCHANT LENDREVIE**, « Le marketing bancaire », Publicators, Edition Dalloz, 4ème édition, 1992;
- **DE COUSSERGUES SYLVIE**, « Gestion de la Banque », Dunod, Paris 1992 ;
- **EL KHOUTABI ADIL**, « La pratique marketing dans les banques marocaines », Thèse de Doctorat, Université Mohammed V Agdal Rabat, 2004 ;
- **EL OUAZZANI KHALDOUN**, « Banque marocaine et financement des activités de pêche : fragilité d'une relation », Gestion et management : Université Paul Valéry - Montpellier III, 2014 ;
- **KOTLER PHILIP ET ARMSTRONG GARY**, « Principles of Marketing », 14th Edition, Pearson Education Limited : Essex – England, 2012 ;
- **RACHIDI ALI**, « Etude de la concentration du secteur bancaire marocain », Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, Vol 4, N°8, Juin 2018 ;
- **THIVEAUD JEAN-MARIE**, « Les évolutions du système bancaire français de l'entre deux guerres » Revue d'économie financière, n°39, 1997.

Rapports et bréviaires de commissions et frais :

- Attijariwafa Bank, « Rapports d'activité 2018 et de 2019 » ;
- Attijariwafa Bank, « Tarification en vigueur (en TTC) des produits et services Maroc de la banque », version 2020 ;
- Bank Al Maghrib, « Rapport annuel sur la supervision bancaire - Exercice 2019 », paru en 2020 ;
- Bank Al-Yousr, « Tarification des principales opérations bancaires », version de 2020 ;
- Banque Centrale Populaire, « Résultats financiers de 2018 et de 2019 » ;
- Banque Centrale Populaire. « Bréviaire de commissions », 2020 ;
- Bank of Africa –BMCE- « Rapports annuels intégrés de 2018 et 2019 » ;
- Bank of Africa –BMCE-, « Conditions Standards Applicables aux Principales Opérations Bancaires », 2020 ;
- Umnia Bank, « Communication financière – Exercice 2018 & Exercice 2019 » ;
- Umnia Bank. « Tarification des principaux produits et services », 2020.

Web graphie

- www.billetdebanque.panorabanques.com Consulté le 15 Août 2020;
- www.entreprendre.ma Finances News, « Commissions et Frais bancaires » (2019), Consulté le 15 Août 2020 ;
- www.leboursier.com Consulté le 15 Août 2020;
- www.cfcim.org Consulté le 15 Août 2020 ;
- www.immobilio.com Consulté le 15 Août 2020 ;
- www.leseco.ma Consulté le 15 Août 2020.

L'effet des unions monétaires sur les flux commerciaux intracommunautaires : Cas de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA)

Abdelhamid BOULAKSILI
Doctorant, FSJES-Tanger
Université Abdelmalek Essaadi

Pr. Mhamed HAMICHE
FSJES-Tanger
Université Abdelmalek Essaadi

Yousra EL HAJEL
Doctorante, FSJES-Agdal
Université Mohammed V de Rabat

Pr. Abdenbi EL MARZOUKI
FSJES-Agdal
Université Mohammed V de Rabat

Résumé

L'Afrique doit s'unir pour renforcer sa présence sur la sphère internationale et répondre aux exigences et aux besoins de ses populations en instaurant des politiques solidaires en vue d'une redistribution des richesses de la croissance.

Par ailleurs, la régionalisation accrue des échanges communautaires aussi bien que la concurrence acharnée entre les grands pays africains plaident en faveur de l'élimination de toute variation des taux de change, c'est-à-dire en faveur de la coopération monétaire régionale.

En effet, l'instauration de la monnaie unique permettra de parachever l'intégration économique de l'Afrique en supprimant les distorsions de concurrence dues au change, qui faussent et déstabilisent encore les flux commerciaux entre les pays du continent (les flux commerciaux intracommunautaires).

Dans ce sens, l'objectif de ce papier est d'étudier l'effet de l'union monétaire en vigueur dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) sur les flux commerciaux. Autrement-dit, est-ce-que l'appartenance à l'UEMOA exerce un effet positif sur les flux des échanges commerciaux au sein des pays de l'union ?

Mots-clés : Coopération monétaire, intégration économique, pays de l'UEMOA, flux commerciaux intra-zones.

Abstract : Africa must unite to strengthen its presence on the international scene and respond to the demands and needs of its populations by implementing solidarity policies with a view to redistributing the wealth of growth.

In addition, the increased regionalisation of Community trade as well as the fierce competition between the major African countries argues in favour of eliminating any exchange rate variations, i.e. in favour of regional monetary cooperation.

Indeed, the introduction of the single currency will help to complete Africa's economic integration by removing distortions of competition due to foreign exchange, which further distort and destabilize trade flows between countries on the continent (intra-Community trade flows).

In this sense, the objective of this paper is to measure the impact of the monetary union in force in West African Monetary and Economic Union (WAEMU) countries on trade flows. In other words, does membership of WAEMU have a positive effect on trade flows within the countries of the Union?

Keywords: Monetary cooperation, economic integration, WAMEU countries, intra-Community trade flows

1. Introduction

Un marché totalement intégré répond principalement à quatre caractéristiques. Premièrement, la libre circulation des ressources (humaines et financières), des biens et services et; deuxièmement, l'existence d'échanges commerciaux intenses à l'intérieur de la zone en question ; troisièmement, l'instauration d'une réelle et libre concurrence et quatrièmement le développement d'une union monétaire et de règlement intégré. Cette dernière demeure encore une question de plus en plus d'actualité dans les débats politiques économique et monétaires.

En effet, l'Afrique a connu plusieurs initiatives d'intégration monétaire. La réalisation d'une union monétaire pour l'Afrique toute entière à l'horizon 2021 a été déjà l'un des objectifs principaux visés par l'Association des Gouverneurs des Banques Centrales Africaines en 2003¹. Toutefois, toute instauration d'une monnaie unique permettra de parachever l'intégration économique en supprimant les distorsions de concurrence dues au change, qui faussent et déstabilisent encore les flux commerciaux entre les pays du continent.

L'idée de base de l'Union Africaine repose sur la création d'unions monétaires dans les communautés économiques régionales du continent. Ces unions régionales constitueraient une étape intermédiaire vers la mise en place d'une banque centrale et d'une monnaie africaine (Masson & Catherine, 2004).

Par ailleurs, la régionalisation accrue des échanges communautaires aussi bien que la concurrence acharnée entre les grands pays africains plaident en faveur de l'élimination de toute variation des taux de change, c'est-à-dire en faveur de la coopération monétaire régionale. Certes, l'intégration économique régionale permet d'accélérer la croissance et le développement économique en apportant une panoplie d'avantages liés à une meilleure coopération politique, à un commerce intrarégional accru et à la création d'emplois.

¹ L'Union Africaine (Organisation de l'Unité Africaine - OUA avant 2000) a érigé, depuis sa création en 1963, l'intégration monétaire comme un objectif politique.

En effet, l'UEMOA a été initiée par le Traité signé à Dakar le 10 janvier 1994 par les Chefs d'Etat et de Gouvernement des sept pays de l'Afrique de l'Ouest² ayant en commun l'usage d'une monnaie unique, le Franc CFA (Communauté Financière Africaine). Ainsi, l'objectif principal est la réalisation de l'intégration économique des Etats membres, à travers le renforcement de la compétitivité économique et financière des pays membres dans le cadre d'un marché concurrentiel, de faciliter la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux, la mise en place d'un Tarif Extérieur Commun (TEC) et une politique commerciale commune par la création d'un marché commun. Elle avait en outre pour objectif d'harmoniser les législations des Etats membres et particulièrement le régime de la fiscalité pour le bon fonctionnement du marché intérieur et commun.

Dans ce sens, l'objectif de ce présent papier est de mesurer l'impact de l'union monétaire en vigueur dans les pays de l'UEMOA sur l'évolution des flux commerciaux. Autrement-dit, est-ce-que l'appartenance à l'UEMOA exerce un effet positif sur les flux des échanges commerciaux au sein des pays de l'union ?

Le premier point de ce présent travail va être consacré à la revue de littérature. Il met en relief les aspects théoriques et les études empiriques relatifs aux unions monétaires. Le deuxième point analyse les flux des échanges commerciaux des pays de la zone UEMOA, notamment l'importance des flux commerciaux intra-régionaux.

2. Union monétaire et échanges commerciaux : Une brève revue de la littérature

Au long de ces dernières décennies, il y a eu un intérêt majeur pour les unions monétaires notamment. En effet, plusieurs travaux ont été avancés afin d'étudier l'impact de ces derniers sur les échanges commerciaux. Si la monnaie est considérée, notamment par les politiciens, comme un symbole de souveraineté des Etats, on trouve plusieurs nations ont tout de même adhéré à des unions monétaires.

² Les huit pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), dont font partie le Bénin, le Burkina Faso et le Mali, sont également membres d'un ensemble plus vaste de 15 pays, la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

2.1. Intégration ou union monétaire ?

La notion d'intégration fait référence à une coopération économique entre deux pays ou plus. Cette coopération est institutionnelle si elle implique seulement la mise en place des institutions et arrangements formels de coopération ou effective si les institutions établies, fonctionnent correctement dans les faits.

En effet, l'intégration monétaire est sous-jacente au type de coopération monétaire. Généralement, on peut distinguer cinq types de coopération monétaire (Masson & Catherine, 2004).

- **La première est une union informelle des taux de change** et consiste en une fixité de la parité entre des monnaies différentes avec des marges limitées de fluctuations ;

- **La deuxième est une union formelle des taux de change** qu'on qualifierait de zone monétaire. Elle consiste en une fixité de la parité entre des monnaies différentes avec des marges restreintes et un degré élevé de coordination entre les banques centrales telle que la solidarité dans la gestion des réserves ;

- **La troisième est la caisse d'émission** qui consiste pour un pays à rattacher sa monnaie à celle d'un autre pays avec une marge nulle. L'autorité monétaire s'engage à convertir dans ce cas, sa monnaie en devise de rattachement à un taux connu à l'avance et en principe non modifiable ;

- **La quatrième forme d'intégration monétaire est l'adoption unilatérale de la monnaie d'un autre pays sans une contrepartie ou un accord.** Cette forme d'intégration est connue dans la littérature sous la dénomination « dollarisation » ou « euroïsation » ;

- **La cinquième forme de coopération monétaire et la plus aboutie, est l'union monétaire totale** qui implique l'établissement d'une banque centrale commune, l'adoption d'une politique monétaire unifiée et l'introduction d'une monnaie unique.

Par ailleurs, une intégration peut être qualifiée : commerciale si le groupe de pays considérés est une zone de libre échange ou une union douanière,

économique si en plus de l'intégration commerciale, la coopération assure le marché unique c'est-à-dire ablation des restrictions à l'unification des marchés nationaux, la liberté de mouvements des personnes et la coordination des politiques économiques. Ainsi, elle peut être aussi financière s'il existe une unification des marchés financiers nationaux afin de permettre une circulation libre des capitaux. Dans la littérature, on préconise l'union commerciale comme la première étape de la coopération économique, puis l'union économique suivie par l'union financière et enfin l'union monétaire (de Grauwe, 2007).

2.2. Revue théorique

Parmi les théories les plus célèbres qui ont rapprochées la problématique des unions monétaires, on trouve la théorie de la Zone Monétaire Optimale (ZMO)³. Cette dernière soit elle est soumise à une souveraineté monétaire et à un régime de monnaie unique soit elle est caractérisée par l'existence d'une structure de parités fixe et irrévocable entre leurs différentes monnaies.

En effet, les premières études théoriques sur les ZMO de (Mundell, 1961) soulignent les avantages d'utilisation d'une monnaie commune pour les régions. Certes, l'union monétaire facilite les flux commerciaux internationaux. L'utilisation d'une monnaie unique comme instrument d'échanges réduit les coûts des transactions. Toutefois, pour R. A. Mundell, une monnaie commune peut être source de problème en cas de double présence de chocs asymétriques et de rigidités nominales des prix et des salaires. Par la suite, il conclut que la ZMO est celle au sein de laquelle le capital travail est mobile.

En mettant en exergue le critère de la taille, les petites économies restent des meilleurs candidats aux unions monétaires car elles tendent à être beaucoup plus ouvertes et donc peu soumises aux rigidités nominales (McKinnon, 1963). En effet, le coût d'opportunité de la fixité du taux de change baisse avec l'accroissement de la part des échanges internationaux dans l'activité. R. I. McKinnon soutient aussi que lorsqu'un petit pays

³ Une ZMO est définie comme le domaine d'application géographique optimal d'une monnaie ou de plusieurs monnaies dont les taux de change sont fixés irrévocablement. L'optimalité est définie via un certain nombre de critères : **1.** Une forte intégration commerciale ; **2.** Une mobilité géographique des facteurs de production (travail, capital) entre les régions, **3.** La prédominance des chocs symétriques, **4.** L'existence de mécanismes d'ajustement face aux chocs asymétriques (Mathieu).

échange avec un partenaire de grande taille, il n'est pas à même de mener une politique monétaire totalement monotone. Dans ce sens, les pays ayant des petites tailles ont donc intérêt à construire des unions monétaires qui assureraient la stabilité de leurs échanges sans porter préjudice à l'indépendance de leur politique monétaire déjà limitée.

Par ailleurs, la disposition d'un pays à entrer dans une union monétaire dépend de l'intensité des échanges entre les membres de cette union et la mesure dans laquelle ses cycles économiques sont corrélés avec ceux des autres membres (Barro & Tenreyro, 2007).

Ainsi, en 2002, A. Alesina et R. J. Barro ont développé un modèle aboutissant au fait que les pays adhèrent à des unions monétaires avec leurs voisins dans le but de faciliter le commerce aussi longtemps que ces voisins auront des instances monétaires de qualité. Certes, des taux d'inflation et des coûts de transaction commerciale faibles aboutissent à de gains commerciaux. Ainsi, dans la mesure où une union monétaire influencerait les réductions de l'incertitude sur le taux de change, des coûts de transaction, elle peut donc renforcer les flux commerciaux à l'intérieur de la zone monétaire unique.

Toutefois, s'il est admis que la monnaie unique efface le risque de change et les coûts de couverture contre ce risque de change, il n'en demeure pas moins qu'elle agit comme une subvention aux échanges bilatéraux des pays qui l'ont adoptée. Elle pourrait donc être favorable à l'intégration par le marché (Rose, 1999).

2.3. Revue empirique

Durant les décennies récentes, les travaux sur la relation entre le partage d'une monnaie unique et l'intégration par le marché se sont diversifiés et ont ouvert plusieurs perspectives. À la suite de l'étude pionnière de Rose (1999) qui établit un lien positif et significatif entre union monétaire et commerce bilatéral, la plupart des recherches ont globalement confirmé ce

résultat⁴, mais avec un effet plus modéré et nuancé⁵. Même s'il est généralement admis qu'une monnaie commune renforce les échanges, les travaux récents peuvent être regroupés en trois groupes suivant :

- **Les travaux du premier groupe** : ils s'inscrivent dans la logique de A. K. Rose (1999)⁶. Ces études ont étudié l'impact direct des unions monétaires sur l'intégration par le marché. En étudiant l'effet de l'euro sur le commerce bilatéral des pays membres de l'Union Européenne (UE), Sadeh (2014) a montré que l'euro a été bénéfique au commerce des Etats européens de la Méditerranée par rapport aux autres (Sadeh, 2014). Par ailleurs, l'euro aurait augmenté le commerce des pays européens non membres de la zone euro de 35%.

Toutefois, si l'influence de l'euro sur le commerce a été très intéressante que celle de la coordination des changes, l'effet résiduel de l'euro reste positif et significatif lorsque ces variables sont contrôlées dans le modèle, mais diminue assez sensiblement (Camarero, Estrella, & Cecilio). En effet, l'effet de l'entrée ou de la sortie d'une structure monétaire est symétrique (Reuven & Rose, 2016). Ces auteurs ont démontré que la mise en place de l'euro a accru le commerce bilatéral des pays membres d'environ 50%.

- **Les travaux de deuxième groupe** : ils s'intéressent à l'étude de l'impact des régimes et politiques monétaires sur le commerce international⁷. En effet, Angkinand et Wihlborg (2010) incluent dans leur modèle une variable spécifique, dans l'optique de tenir l'effet d'un changement de régime monétaire sur le commerce par rapport à celui de

⁴ Si les recherches empiriques ont vérifié le lien positif entre le partage d'une monnaie et l'intensification commerciale, il demeure toujours un doute quant à l'existence d'un tel lien pour une union monétaire en devenir. Une démarche généralement usitée est celle de l'analyse coûts/bénéfices. La décision de créer (ou d'entrer dans) une union monétaire dépend des externalités positives attendues.

⁵ Parmi ces travaux, on peut citer : (Glick & Rose, Does a currency union affect trade? The time-series evidence, 2002) et (Barro & Tenreyro, 2007).

⁶ Rose (1999) a utilisé un modèle de gravité du commerce bilatéral en y introduisant l'union monétaire représentée par une variable binaire. Cette variable prenait la valeur 1 ou 0 pour 2 pays selon qu'ils appartiennent à la même union monétaire ou pas. En introduisant d'autres paramètres de contrôle tels que le partage d'une frontière commune, un langage commun, l'appartenance à une même zone de libre-échange, etc., il a constaté que 2 pays ayant une monnaie unique échangeant 3 fois plus que des pays similaires ayant des monnaies différentes.

⁷ Cf. (Hove, Touna Mama, & Tchana Tchana, 2015) et (Lafuente, Pérez, & Ruiz, 2016).

l'euro. En estimant les paramètres des exportations bilatérales, ces auteurs ont montré que l'influence positive et significative de l'intégration monétaire sur le commerce bilatéral est affaiblie par la complexité des régimes politiques.

- **Les travaux de troisième groupe** : ces travaux empiriques se sont plutôt intéressés à l'effet de la volatilité du taux de change sur les flux commerciaux, sans pour autant parvenir à un résultat concluant (Lochard, 2005). Ainsi, le passage d'un système de régime de change à un autre engendre des coûts commerciaux significatifs (Dorn & Egger, 2015). D'autres études montrent à partir d'un panel de pays développés et en voie de développement, qu'un système régime de change fixe est nécessaire pour une économie ouverte, mais qu'un système de régime flexible devient nécessaire au-delà d'un certain niveau (Chowdhury, Bhattacharya, Mallick, & Ulubaşođlu, 2016). Par contre, on trouve le cas pour le cas du groupe Mexique, Indonésie, Nigéria et Turquie, qu'il n'existe généralement aucune relation de cause à effet dans le long terme entre le système de change et le commerce international dans ces pays (Asteriou, Masatci, & Pilbeam, 2016).

3. Union monétaire et flux des échanges commerciaux dans l'UEMOA

3.1. Echanges communautaires des pays de l'UEMOA

La Côte d'Ivoire et le Sénégal restent les principaux fournisseurs intra-régionaux, avec respectivement 35,3% et 24,7% des exportations totales en 2018. En 2017, les parts de ces deux pays étaient respectivement de 36,9% et 21,6%. Le Mali et le Burkina occupent les première et deuxième places des importateurs intra-communautaires, avec respectivement 35,6% et 23,9% des approvisionnements, contre 32,0% et 22,9% enregistrés un an plus tôt (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Afrique de l'Ouest, 2018).

Par ailleurs, en 2016, le total des échanges commerciaux intracommunautaires et extracommunautaires de l'UEMOA est en baisse de 6,8% par rapport à 2015. Cette baisse est due essentiellement à la baisse du cours des matières premières. La part des échanges intracommunautaires est estimée à 11,6% du total des échanges

commerciaux de l'Union en amélioration de 1% par rapport à 2015. Bien qu'évoluant timidement, les échanges intracommunautaires ont quasi doublé sur les dix dernières années (cf. voir le tableau 1 ci-après).

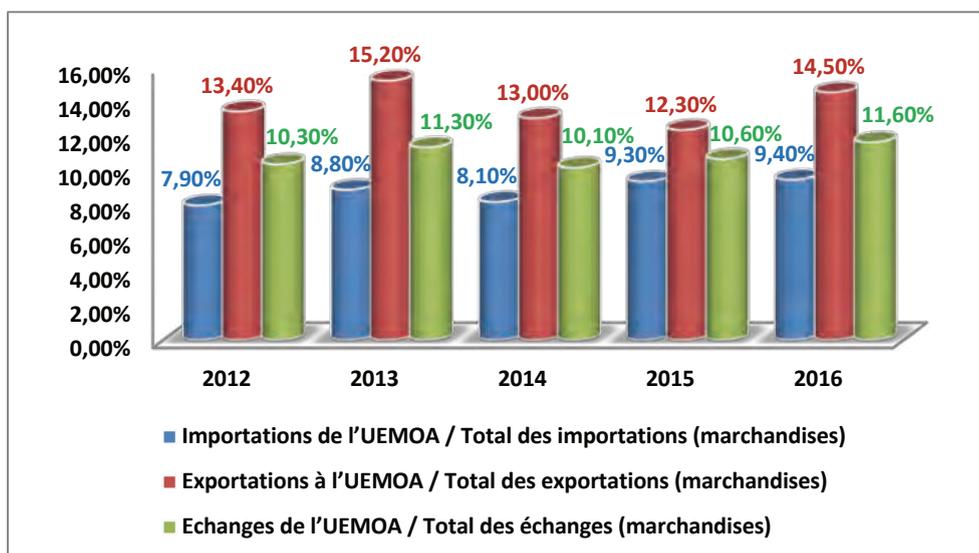
Tableau 1: Echanges communautaires des pays de l'UEMOA.

	2012	2013	2014	2015	2016
Marchandises importées (Milliards de FCFA)					
De l'espace l'UEMOA	1128,4	1857,8	1319,5	1604,8	1527,2
Du reste du monde	13070,9	19199,7	15003,6	15659,9	14735,5
Total	14199,3	21057,5	16323,1	17264,7	16263,0
Marchandises exportées (Milliards de FCFA)					
Dans l'UEMOA	1423,3	2069,7	1458,0	1654,0	1792,0
Vert reste du monde	9212,0	11588,3	9718,5	11784,3	10555,4
Total	10635,3	13658,5	11176,5	13438,3	12347,5
Marchandises échangées (Milliards de FCFA)					
Avec l'UEMOA	2551,7	3927,5	2777,5	3258,8	3319,2
Avec reste du monde	22282,6	30788,5	24722,0	27444,2	25291,2
Total	24834,6	34715,5	27500,0	30703,0	28610,4
Importations de l'UEMOA/ Total des importations (marchandises)	7,9%	8,8%	8,1%	9,3%	9,4%
Exportations de l'UEMOA/ Total des Exportations (marchandises)	13,4%	15,2%	13,0%	12,3%	14,5%
Echanges de l'UEMOA/ Total des échanges (marchandises)	10,3%	11,3%	10,1%	10,6%	11,6%
Variation annuelle du total des marchandises échangées		+39,8%	-20,8%	+11,6%	-6,8%

Source : Etats membres – UEMOA, rapports de surveillance commerciale 2017 des Etats membres.

Par ailleurs, la part des échanges commerciaux s'améliore à partir de l'année 2014 (cf. la figure n° 1 ci-dessous). Les actions de promotion des produits locaux et de renforcement des capacités de transformation des produits de base devraient permettre d'améliorer davantage la tendance observée.

Figure 1: Parts dans les échanges totaux de marchandises de la zone UEMOA.

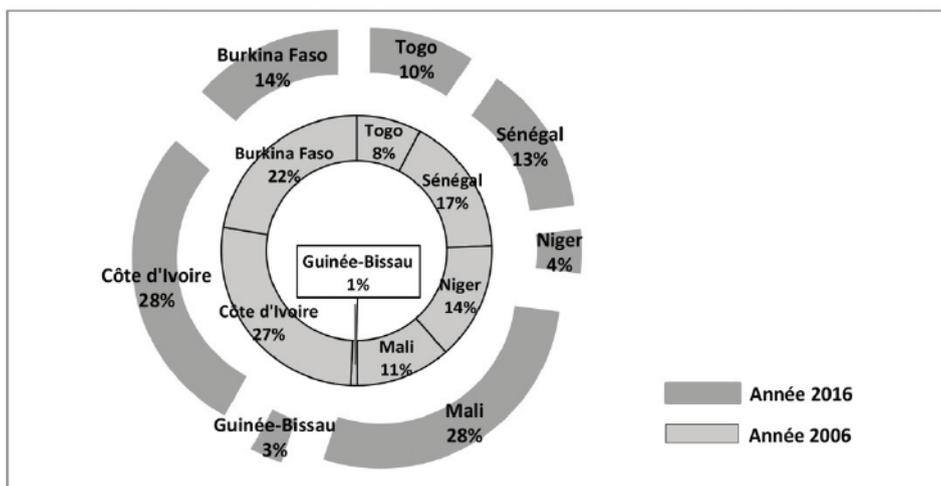


Source : Commission UEMOA, in. Rapport régional 2017 de la surveillance commerciale dans l'espace UEMOA.

3.2. Echanges commerciaux dans la zone UEMOA

Lorsque l'on s'en tient les échanges commerciaux intracommunautaires, la Côte d'Ivoire demeure aussi le premier animateur en 2016. Sa part dans ces échanges est de 27% en 2016. Si le Burkina Faso était en 2006 le deuxième pays participant le plus aux échanges intracommunautaires, dix ans plus tard, cette place est occupée par le Mali. La part de la Guinée Bissau s'améliore et traduit une insertion plus importante de ce pays dans le commerce de l'espace UEMOA. Cette réalité est résumée par la figure 2 qui donne un aperçu global sur la part de chaque Etat membre dans les échanges intracommunautaires ci-après.

Figure 2: Aperçu de la part de chaque Etat membre dans les échanges intracommunautaires (2006 - 2016).



Source : par nous-mêmes sur la base des chiffres de la Commission de l'EUMOA.

Concernant les exportations intracommunautaires, la Côte d'Ivoire domine avec une part importante oscillant entre 40% et 50% (Cf. tableau n° 2 ci-dessous). Ce résultat se justifie par l'importance des produits industriels ivoiriens reconnus d'origine communautaire dans l'espace UEMOA. En effet, 46% du total des produits reconnus originaires proviennent de la Côte d'Ivoire (Commission UEMOA, 2017).

Tableau 2: Part de chaque Etat membre dans les exportations intracommunautaires.

Etat membre	2011	2012	2013	2104	2105	2016
Bénin	1,4	1,5	1,2	2,0	2,8	1,8
Burkina Faso	3,2	6,8	2,5	8,4	6,9	5,7
Côte d'Ivoire	46,6	43,4	29,0	46,0	42,1	43,4
Guinée Bissau	0,0	0,0	1,0	3,4	0,2	0,0
Mali	14,9	6,9	6,7	6,5	13,1	12,9
Niger	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sénégal	17,2	20,7	15,9	14,8	19,3	19,5
Togo	15,8	14,8	11,3	10,7	11,8	13,6
UEMOA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Rapport régional 2017 de la surveillance commerciale dans l'espace UEMOA, p. 9.

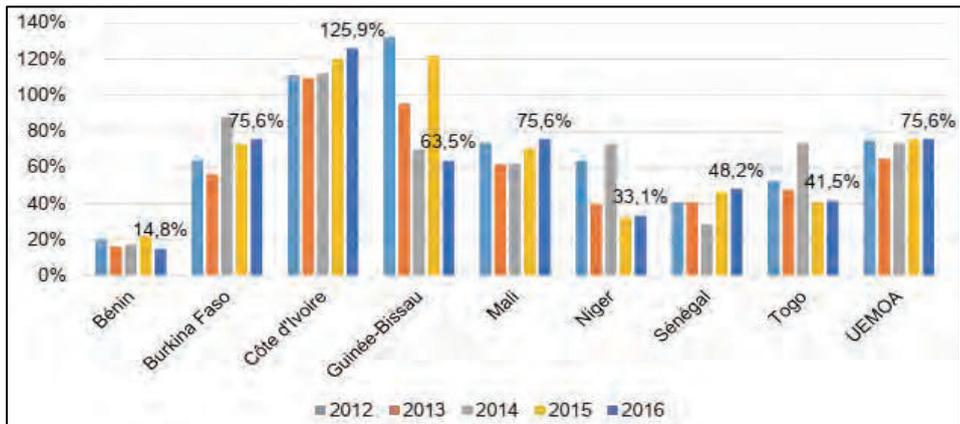
3.3. Compétitivité extérieure de la zone EUMOA

La situation extérieure de l'Union se traduirait par un solde global excédentaire de 568,3 milliards en 2018, après un excédent de 304,1 milliards un an plutôt. Certes, cette consolidation des équilibres extérieurs serait liée à l'accroissement des entrées nettes de fonds au titre des comptes de capital et financier, dont les effets seraient atténués par une aggravation du déficit courant (Commission de l'EUMOA, Décembre 2018).

En ce qui concerne la couverture des importations par les exportations, elle est beaucoup plus forte en Côte d'Ivoire où il est estimé à plus de 100% et se renforce depuis 2012. Au Bénin, cet indicateur s'affiche comme étant le plus faible au niveau de l'Union. Au cours des années 2014 et 2015, le Togo et le Niger n'ont pas pu maintenir la situation de 2013. Ces deux pays avaient en effet enregistré à l'époque de bonnes performances en termes d'exportation liés au pétrole (Niger) et aux phosphates (Togo).

En effet, le taux de couverture global se situe autour de 75% en 2016 (Cf. figure n° 3 ci-dessous). Celui spécifique aux échanges extracommunautaires est 71% en 2016.

Figure 3: Taux de couverture des importations par les exportations 2012-2016.



Source : Commission UEMOA, op. cit.

4. Conclusion : Enseignements de l'espace UEMOA

Ce travail a visé l'étude de l'impact de l'UEMOA sur les échanges commerciaux. Particulièrement, nous avons cherché à évaluer d'une part les effets de l'union sur les échanges intra-zones et d'autre part évaluer ses effets sur le commerce entre les pays membres de l'union. En effet, sur la base des critères qui fondent ZMO, il ne fait guère de doute que la zone UEMOA n'en est pas une. Ainsi, les études empiriques montrent qu'il n'y a pas eu d'augmentation du caractère symétrique des chocs (faible corrélation des chocs liés aux termes de l'échange). Cette réalité peut être expliquée par la spécialisation des pays dans la production et surtout l'exportation de quelques matières premières, ce qui exclut une complémentarité entre eux.

En outre, il existe une hétérogénéité des structures économiques dans cette union où trois types d'économie cohabitent : des économies sahéniennes qui dépendent des conditions climatiques (Burkina Fasso, Mali, Niger), des économies industrialisées avec une forte dominance des activités de services (Côte d'Ivoire, Sénégal) et enfin des économies côtières dont la dynamique est clairement tirée par l'import et l'export (Bénin, Togo).

Toutefois, si l'impact potentiel de la monnaie unique sur le commerce bilatéral est positif, mais il diffère selon les Communautés, à cause des caractéristiques de chaque pays membre. Ainsi, les résistances bilatérales et multilatérales exercent un effet mitigé sur le commerce bilatéral des pays membres des deux Communautés.

Enfin, il faut souligner qu'aucune structure monétaire ou financière ne peut être parfaite en analyse statique. Elle se conçoit comme un cadre de minimisation des coûts et de maximisation des avantages dans une perspective inter-temporelle. L'effet net du partage d'une monnaie unique est capté à long terme, lorsque les pays membres de l'union renforcent leur politique par la mise en place de conditions complémentaires garantissant la stabilité et la viabilité de l'union (La stabilité des prix, Des finances publiques saines et viables, etc.). Le développement du marché régional réunissant les conditions de complémentarité en Afrique de l'Ouest devient ainsi une nécessité pour bénéficier des avantages de l'instauration d'une monnaie unique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Afrique de l'Ouest. (2018). *Rapport sur le commerce extérieur de l'UEMOA en 2018*.
- [2] Asteriou, D., Masatci, K., & Pilbeam, K. (2016). Exchange rate volatility and international trade: International evidence from the MINT countries. *Economic Modelling*, 58, pp. 133-140.
- [3] Barro, R. J., & Tenreyro, S. (2007, January). Economic effects of currency unions. *Economic Inquiry*, 1-23.
- [4] Camarero, M., Estrella, G., & Cecilio, T. (n.d.). Is the 'euro effect' on trade so small after all? New evidence using gravity equations with panel cointegration techniques. *Economics Letters*, 124(1), 140-142.
- [5] Chowdhury, M. T., Bhattacharya, P. S., Mallick, D., & Ulubaşoğlu, M. A. (2016, September). Exchange rate regimes and fiscal discipline: The role of trade openness. *International Review of Economics & Finance*, 45, pp. 106-128.
- [6] Commission UEMOA. (2017). *Rapport régional 2017 de la surveillance commerciale dans l'espace UEMOA*.
- [7] Commission de l'EUMOA. (Décembre 2018). *Rapport semestriel d'exécution*.
- [8] de Grauwe, p. (2007). *Economics of monetary union*. Oxford: Oxford University Press.
- [9] Dorn, S., & Egger, P. (2015, May). On the distribution of exchange rate regime treatment effects on international trade. *Journal of International Money and Finance*, 53, pp. 75–94.
- [10] Glick, R., & et Rose, A. K. (2016, August). Glick, R. et A. K. Rose (2016), « Currency unions and trade: A post-EMU reassessment », *European Economic Review*, 87, 78-91.

-
- [11] Glick, R., & Rose, A. K. (2002, June). Does a currency union affect trade? The time-series evidence. *European Economic Review*, 46(6), 1125-1151.
- [12] Hove, S., Touna Mama, A., & Tchana Tchana, F. (2015). Monetary policy and commodity terms of trade shocks in emerging market economies. *Economic Modelling*, 49, pp. 53–71.
- [13] Lafuente, J. A., Pérez, R., & Ruiz, J. (2016, May–June). Monetary policy regimes and the forward bias for foreign exchange. *Journal of Economics and Business*, 13–28, pp. 13–28.
- [14] Lochard, J. (2005). Mesurer l'influence des unions monétaires sur le commerce. *Economie internationale*, 2005/3(103), pp. 5-24.
- [15] Masson, P. R., & Catherine, P. (2004). A Single Currency for Africa? *Finance and Development*(4), 9-15.
- [16] Mathieu, M. (n.d.). *Zone monétaire optimale (ZMO)*. Retrieved 08 09, 2019, from melchior: <https://www.melchior.fr/notion/zone-monetaire-optimale-zmo>
- [17] McKinnon, R. I. (1963). Optimum Currency Areas. *American Economic Review*, 52, 717–725.
- [18] Mundell, R. A. (1961). A Theory of Optimum Currency Areas. (51), pp. 657-665.
- [19] Reuven, G., & Rose, A. K. (2016, August). Currency unions and trade: A post-EMU reassessment. *European Economic Review*, 87, pp. 78-91.
- [20] Rose, A. K. (1999, December). One Money, One Market: Estimating the Effect of Common Currencies on Trade. *NBER Working Paper*(7432), 7-46.
- [21] Sadeh, T. (2014, June). The euro's effect on trade. *European Union Politics*, 15(2), 215–234.

Capital immatériel et création de valeur : définitions et outils de mesure

Fatima Ezzahra ANAYA

Doctorante, FSJES-Agdal

Université Mohammed V de Rabat

Résumé

La valeur des entreprises repose bien souvent sur leur Capital Immatériel que sur leurs actifs corporels. Et pourtant, les états financiers produits par les méthodes comptables sont en difficulté pour donner une valeur à la recherche & développement, aux marques, à la formation des collaborateurs, à la réputation ou à l'ensemble des talents qui sont au cœur de la performance d'une entreprise.

En application au cas marocain, la question du Capital Immatériel est à la fois rare et récente. Ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'analyser le lien des actifs immatériels avec la création de valeur. C'est la raison pour laquelle il est important de creuser la réflexion pour nourrir davantage ce débat. Tout cela nous amène à poser un certain nombre de questions. Après avoir défini au préalable la notion du Capital Immatériel : Comment ce dernier est-il perçu par l'entreprise et par le marché financier marocains ? Quel est le poids des actifs immatériels comparés aux actifs matériels selon les secteurs d'activité ? Comment peut-on passer de l'analyse des actifs immatériels à la création de valeur pour l'entreprise ?

Mots-clés : Capital Immatériel, création de valeur, évaluation des entreprises, économie de la connaissance, recherche & développement

JEL Classification : O34 Intellectual Property and Intellectual Capital

Abstract:

The value of companies relies very often on their immaterial capital and not on their tangible assets. Nevertheless, financial statements produced by the accounting methods are in trouble to give a value to the research and development, to the brand, to the human capital, to the reputation or to the set of the talents, which are behind the performance of a company.

In Morocco, the question of the immaterial capital is at the same time rare and recent. Even more when it comes to analyze the relationship between intangible assets and value creation. The reason why it is important to accentuate the reflection to feed more this debate.

All this gives us cause to raise various questions having defined beforehand the notion of the immaterial capital: how it is perceived by Moroccan companies and by the financial market? What is the weight of intangible assets compared with the material assets according to the business sectors? How can we move from the analysis of intangible assets to the value creation in the company?

Keywords: Intellectual Capital, Value creation, evaluation of firms, knowledge-based economy, research and development

Introduction

L'émergence de la notion du Capital Immatériel au Maroc, quoique récente, s'est vite vu attribuer une grande importance. Sa Majesté le roi Mohamed VI avait commandé au conseil économique, social et environnemental de réaliser une étude¹ visant à déterminer la richesse globale de la nation y compris le Capital Immatériel. Les résultats de l'étude, plus que surprenants, ont montré qu'en tenant compte du Capital Immatériel, la totale richesse de la nation est estimée à 13 fois le PIB.

Au niveau macroéconomique, l'enjeu lié à l'évaluation du Capital Immatériel n'est plus un sujet de débat. D'après Ocean Tomo, le leader en conseil en propriété intellectuelle et financement, les actifs immatériels ont représenté 87% de la valeur des entreprises² en 2015 contre 17% en 1957. La Banque mondiale, à son tour, affirme que l'économie française est immatérielle à 86 %. Dans ce sens, la valeur d'une firme ne repose plus sur ses éléments physiques. Ceci est particulièrement clair dans le cas des opérations d'acquisition où le prix d'achat excède dans la majorité des cas la valeur des actifs physiques et financiers.

Capital Immatériel

Aujourd'hui, on ne parle plus d'une économie industrielle mais d'une économie de connaissance. Autrement dit, ce ne sont plus les facteurs de production qui déterminent la performance d'une entreprise et engagent son succès, mais plutôt des éléments immatériels tels que l'innovation, les ressources humaines ainsi que le capital client. Les méthodes de gestion classiques des entreprises ne leur permettent plus de se différencier ou de se doter d'un avantage compétitif³. En conséquence, il est devenu essentiel d'adopter une approche orientée vers les actifs immatériels.

Par ailleurs, beaucoup de travaux ont essayé d'apporter une définition du Capital Immatériel. Or, Il n'y a aujourd'hui aucune définition universelle

¹ Le Conseil Économique, Social et Environnemental - Richesse Globale du Maroc entre 1999 et 2013 : Le Capital Immatériel : facteur de création et de répartition équitable de la richesse nationale. Décembre 2016

² L'étude menée concerne 500 entreprises qui composent l'indice S&P et qui sont cotées sur le marché boursier des États-Unis

³ Accounting for intangible assets: Relevance lost – School of Business, Economics and Law (2006)

de ce capital⁴. L'OCDE parle plutôt des Actifs immatériels, tandis que les économistes se réfèrent au goodwill dans leurs analyses. La Banque mondiale de sa part, a parlé de bonne gouvernance comme Capital Immatériel alors que pour l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Il s'agit plutôt d'un capital patrimonial et culturel. Le Capital Immatériel constitue donc un concept hybride et souvent interprété selon la propre perception de l'interlocuteur.

En application au cas marocain, la question du Capital Immatériel est à la fois rare et récente, et ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'analyser le lien entre les actifs immatériels et la création de valeur. C'est la raison pour laquelle il est important de creuser la réflexion pour nourrir davantage ce débat. Tout ceci nous amène à poser un certain nombre de questions après avoir défini au préalable la notion du Capital Immatériel : **Comment ce dernier est-il perçu par l'entreprise et par le marché financier marocains ? Quel est le poids des actifs immatériels comparés aux actifs matériels selon les secteurs d'activité ? Comment peut-on passer de l'analyse des actifs immatériels à la création de valeur pour l'entreprise ?**

La première partie de cet article présente un survol de la littérature autour du Capital Immatériel, ses composantes ainsi que les principales méthodes d'évaluation existantes. La deuxième partie sera consacrée à la notion de création de valeur et l'étude de ses interactions avec le concept du Capital Immatériel.

NOTION DU CAPITAL IMMATERIEL

En parcourant la littérature, nous nous retrouvons face à une terminologie riche mais hybride⁵. En effet, dans de nombreux ouvrages, parler du Capital Immatériel ou d'actif immatériel relève de la même logique. De même, les actifs incorporels ou le capital intellectuel constituent une seule chose. Il faut donc avant tout, définir ce qu'est un actif et ce qu'est un capital. Ensuite, il va falloir mettre chacun des adjectifs, Intangible,

⁴ Dr. Oum El Banine Lahlou - 4ème conférence organisée par le Centre Mohamed Hassan Ouazzani pour la Démocratie et le Développement Humain, sur le thème « Le Capital Immatériel ». 2016

⁵ Journal of Academic Finance, Le concept du capital immatériel : l'ambiguïté d'une terminologie (Spring 2018)

incorporel et intellectuel dans un contexte précis avant d'arriver à l'Immatériel.

ACTIF, IMMOBILISATION ET CAPITAL : QUELLES DIFFERENCES ?

▪ **Définition d'un actif** : élément identifiable du patrimoine d'une entreprise (ou d'un agent économique) et qui a une valeur économique positive. Un actif permet de générer une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont l'entreprise attend un avantage économique futur.

▪ **Définition d'une immobilisation** : appelée aussi « actif immobilisé », il s'agit d'un actif que l'entreprise possède sur une longue durée et qui n'est pas destiné à la revente (contrairement aux stocks par exemple). Les immobilisations augmentent la valeur du patrimoine de l'entreprise et produiront de la valeur également dans le futur !

▪ **Définition d'un Capital** : ensemble de sommes mises de façon permanente à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires ou associés, lors de la création de l'entreprise ou lors des augmentations ultérieures du capital.

ACTIF INTANGIBLE OU INCORPOREL ET CAPITAL INTELLECTUEL : QUELLES DIFFERENCES ?

▪ **Actif intangible ou incorporel** : selon les normes IFRS et plus exactement la norme IAS 38, une immobilisation incorporelle est un actif non monétaire, identifiable, sans substance physique.

Dans ce sens, la comptabilisation d'une immobilisation incorporelle doit répondre à deux exigences ;

- La ressource doit générer des avantages futurs qui iront probablement à l'entité.
- La possibilité d'évaluer le coût de cet actif de manière fiable.

▪ **Capital intellectuel** : il constitue l'ensemble des connaissances, en grande partie intangibles, et qui appartiennent à l'organisation. Ce savoir-faire est né de l'apprentissage à travers le temps ainsi qu'aux compétences du personnel. Le concept est lié à la notion du « Knowledge Management » ou « la gestion de la connaissance ». Cette dernière met en avant l'importance du capital humain pour la survie et la performance d'une entreprise.

Capital Immatériel : définition et identification

Le Capital Immatériel regroupe l'ensemble des ressources qui restent pour une grande partie, invisibles comptablement. Ce n'est pas lié au fait qu'elles soient « incorporelles » et encore moins « intangibles ». Si on prend l'exemple des Ressources humaines, elles n'ont rien d'incorporel ou d'intangible, ceci dit que les Ressources humaines sont des ressources immatérielles puisqu'elles restent invisibles comptablement, car si on prend un bilan, on ne va pas y voir apparaître les Ressources humaines.

Il n'y a aujourd'hui aucune définition universelle du capital immatériel. Il s'agit d'un concept hybride et souvent interprété selon la propre perception de l'interlocuteur. Ce qui est certain, c'est que le capital immatériel comprend un ensemble d'actifs non monétarisés de l'entreprise, c'est-à-dire, des actifs qui ne figurent pas au niveau du bilan. Ces derniers sont identifiables séparément et contribuent à la réalisation de profits futurs.

Ainsi, la littérature permet de relever plusieurs définitions qui se ressemblent dans leur aspect général mais qui se caractérisent par rapport aux éléments et composantes qu'elles couvrent.

La notion du Capital Immatériel est née en Suède⁶. Elle s'agit de la science de la mesure de la valeur économique intangible. En effet, la vraie valeur d'une entreprise ne se lit pas au bilan, elle correspond à un autre actif appelé : Capital Immatériel.

Plusieurs définitions :

Walter Wriston (1992) associe le Capital Immatériel à l'information qui est une nouvelle source de richesse qui n'est pas matérielle. Il s'agit de la connaissance appliquée au travail pour créer de la valeur⁷.

Selon Steven M. H. Wallman⁸, le Capital Immatériel n'est pas seulement la capacité cérébrale, mais également les marques déposées et même les actifs comptabilisés à leur coût d'acquisition et qui se sont valorisées avec le temps.

⁶ « Gérez votre capital immatériel », Publié par William Ramarques le 5 déc. 2012

⁷ The Twilight Sovereignty, Wriston, Walter, Scribner, 1992

⁸ Entretien de Michael Malone avec Steven M. H. Wallman, publié dans le Los Angeles Times 1995

Pour William Davidow, Il faut passer à un autre niveau en comptabilité qui permet de mesurer le dynamisme d'une société en termes de position sur le marché, de fidélisation de la clientèle, de qualité...etc.

H. Thomas Johnson affirme que le Capital Immatériel se cache dans le Goodwill. Ce dernier rassemble des actifs inhabituels mais réels telles que les marques déposées, tandis que le Capital Immatériel correspond à une notion plus large qui recouvre des actifs plus intangibles comme la capacité d'une société à apprendre et à s'adapter.

Selon Christian Pierrat⁹, docteur en gestion financière et professeur agrégé des universités : un actif immatériel est un élément du patrimoine de l'entreprise qui présente simultanément plusieurs caractéristiques : Absence de substance physique ; Durée de vie déterminée, Unicité/Forte spécificité, Grande incertitude sur ses revenus futurs, Difficilement séparable des autres actifs.

Alan Fustec suggère la définition suivante : Un actif immatériel est un constituant de l'entreprise, identifiable séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future mais dont la valeur ne figure pas au bilan. En conséquence, un actif de l'entreprise dont la valeur est supérieure à son coût est un actif porteur de valeur immatérielle !

Michael Malone et Leif Edvinsson n'ont pas apporté une définition précise à la notion du capital immatériel. Toutefois, les recherches qu'ils ont menées leur ont permises de considérer que le Capital Immatériel constitue un indicateur sur la santé de l'entreprise mais aussi un outil de prévoyance.

⁹ Immatériel et Comptabilité, Christian Pierrat, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit (2000)

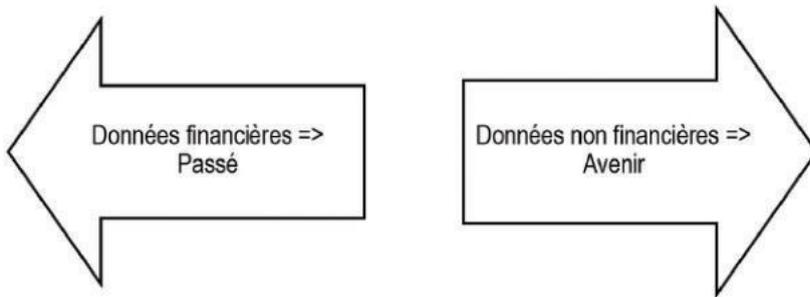


Figure 1. Capital Immatériel : Outil de prévision

Pour Skandia¹⁰ : il s'agit de la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent à l'entreprise (Skandia) un avantage compétitif sur le marché. Le Capital Immatériel correspond donc à la somme des actifs Immatériels susceptibles d'être convertis en flux financiers.

Définition du capital immatériel selon le marché financier : Le marché financier évalue le capital immatériel d'une manière indirecte : il s'agit de la différence entre la capitalisation boursière et la valeur nette comptable (la valeur marchande comparée à la valeur fondamentale).

Il est utile de noter que l'analyse fondamentale est probablement l'une des méthodes les plus invincibles en matière d'évaluation des entreprises, elle est considérée comme étant la plus ancienne mais aussi, selon beaucoup, la plus efficiente.

L'objectif de l'analyse fondamentale est de déterminer la valeur actuelle de l'ensemble des dividendes futurs que peut rapporter une action, cette même valeur va constituer ce qu'on appelle La valeur intrinsèque de l'entreprise.

¹⁰ Société anonyme suédoise spécialisée dans les métiers d'assurance.

Structure et décomposition du capital immatériel :

▪ Conceptualisation du Capital Immatériel selon Leif Edvinsson et Michaël Malone :

Leif Edvinsson et Michaël Malone ont proposé une décomposition de la valeur de l'entreprise en une cascade d'actifs matériels et immatériels (Capital financier et Capital immatériel) en fonction du degré d'immatérialité croissante¹¹.

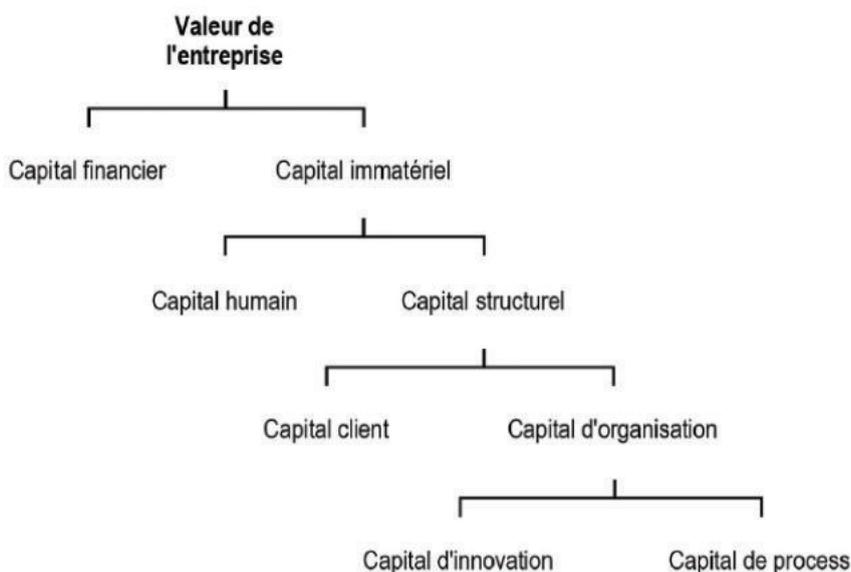


Figure 2. Le schéma de valeur conçu par Skandia

▪ Décomposition du Capital Immatériel selon Alan Fustec :

Alan Fustec qualifie le capital immatériel d'une richesse gazeuse¹² (invisible) en comparaison avec la richesse solide qui est formée

¹¹ Le Capital Immatériel de l'entreprise : Identification, Mesure, Management. Edvinsson, L. et Malone, M. (1999)

¹² Valoriser le Capital Immatériel de l'entreprise. Fustec, A. et Marois, B. (2006)

principalement par des immobilisations et la richesse liquide que constituent les créances ainsi que la trésorerie.

Les principaux actifs immatériels cités par Alan Fustec sont :

- Les clients (Capital client).
- Les salariés (Capital humain).
- Les partenaires (Capital partenaire).
- L'organisation (Capital organisationnel).
- Le système d'information.
- La connaissance (Capital savoir).
- Les marques (Capital de notoriété).
- Les actionnaires (Capital actionnaire).
- L'environnement (Capital écologique et sociétal).

▪ **Les recherches de Skandia :**

Skandia est une société d'assurance dans laquelle ont été menées plusieurs recherches sur le Capital Immatériel, notamment sur les facteurs dynamiques cachés. Grâce à ces recherches, une équation du Capital Immatériel a vu le jour.

Selon Skandia le Capital Immatériel se décompose en :

- Capital humain : le personnel et ses compétences, la valeur de la société ainsi que sa culture.
- Capital structurel : contrairement à son précédent, ce type de capital regroupe des actifs qui peuvent être sujet aux différentes opérations d'achat ou de cession.

On aboutit à l'équation :

$$\text{Capital Immatériel} = \text{Capital Humain} + \text{Capital Structurel}$$

$$\text{Valeur de l'entreprise (Capital Immatériel)} = \text{Valeur du marché} - \text{Valeur comptable}$$

Les différentes formes du Capital Immatériel :

▪ Le capital humain :

L'analyse du capital humain permet de souligner l'importance cruciale du facteur humain et ses compétences au sein des organisations. On y trouve : les connaissances, l'expérience, les habilités ainsi que les attitudes développées par le personnel et qui contribuent à la performance globale de l'entreprise.

Le management des connaissances au service de la réactivité et au dynamisme de l'organisation est devenu indispensable afin d'approfondir et de développer les connaissances existantes et de s'ouvrir aux nouvelles capacités et idées émises en interne.

▪ Le capital structurel :

Le capital structurel constitue l'infrastructure du capital humain. Pour qu'une entreprise puisse développer sa structure organisationnelle, elle doit absolument travailler sur son capital structurel et principalement sur sa capacité de recherche et de développement ainsi que son système d'information. On distingue :

- Le capital organisationnel : il représente la compétence de l'organisation.
- Le capital d'innovation : il traduit les talents ainsi que la capacité de renouvellement de l'entreprise.

On y trouve deux types d'actifs immatériels :

- La propriété intellectuelle (les marques et brevets).
- Autres actifs incorporels (le mode de gestion par exemple).
- Le capital de process : il permet de créer de la valeur grâce au savoir pratique.

▪ Le capital client :

Il s'agit du capital relationnel externe, il englobe les clients et plus largement la relation client, l'offre de service, la réputation, les partenariats et puis l'environnement sans oublier les différentes interactions entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

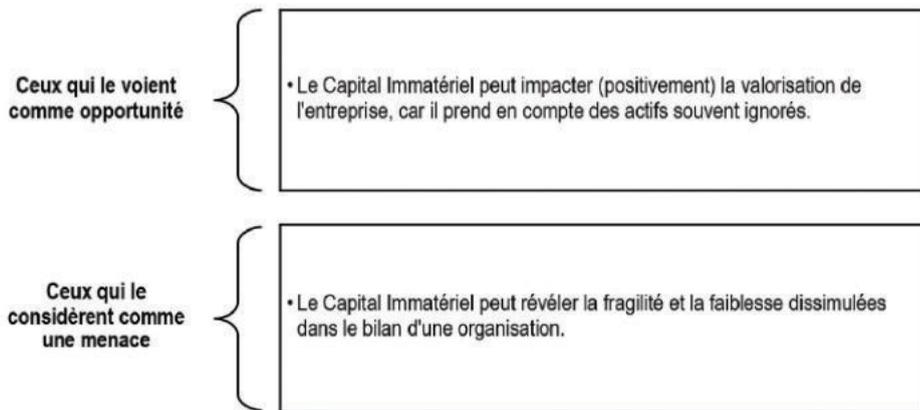


Figure3. Capital Immatériel : opportunité ou menace

MESURE DE LA PERFORMANCE DES ACTIFS IMMATERIELS

Les actifs immatériels renvoient à une analyse globale de l'organisation. Pour les entreprises, cela constitue aujourd'hui un vrai levier de compétitivité dans un environnement marqué par une forte compétition. Il faut donc pouvoir se différencier et ce, en mettant en avant des marques, des collaborateurs efficaces et toujours motivés, etc.

Par ailleurs, une valorisation pertinente de l'entreprise ne doit donc pas seulement se limiter à une analyse financière des comptes mais il faudrait également aller voir ce qu'il y a autour de ces comptes et qui fait la véritable richesse de l'entreprise et sa création de valeur globale.

▪ Kaplan et Norton : The Balanced Scorecard (1992)

Définition de la Balanced Scorecard :

La Balanced Scorecard ou le tableau de bord prospectif a été créé en 1992 par Robert Kaplan et David Norton pour permettre aux dirigeants d'avoir une vue d'ensemble sur la performance de leurs entreprises en se basant

sur des éléments à la fois financiers et non financiers. Ce concept de mesure de la performance et du Reporting financier constitue un outil qui s'inscrit dans une logique stratégique orientée vers le long terme.

Les objectifs de la Balanced Scorecard sont de :

- Converger les décisions opérationnelles vers la vision stratégique de l'entreprise.
- Améliorer les modes de communication internes et externes.
- Surveiller la performance de l'entreprise en comparaison avec les objectifs stratégiques grâce au Reporting financier.

Les principes de la Balanced Scorecard :

- Approche descendante qui privilégie le sommet de la hiérarchie, c'est-à-dire, la concentration sur la mission et la vision stratégique de l'entreprise.
- Souligner l'importance des mesures non-financières.
- Identifier les indicateurs clé de performance selon quatre dimensions : la finance, les clients, le processus interne et enfin la capacité d'apprentissage de l'organisation.

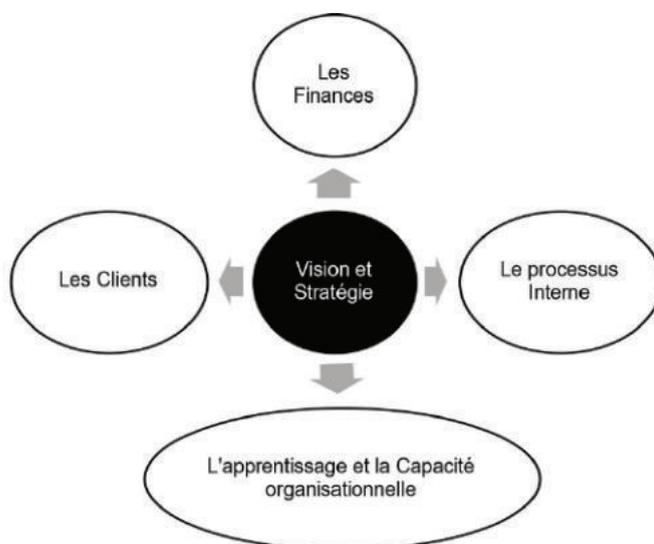


Figure 4. Les quatre dimensions exploitées dans le modèle de Kaplan et Norton

Les dimensions à analyser dans la Balanced Scorecard sont les suivants :

Tableau 1. Les dimensions analysées dans la Balanced Scorecard

Dimension	Éléments à retenir	Exemple d'indicateurs
La Finance	- La performance financière	- Le ROI (Le retour sur investissement). - Le rendement espéré du capital. - Le ratio de profitabilité : ratio de la marge bénéficiaire d'exploitation.
Les Clients	- La satisfaction client	- Le rendement par client. - Le taux de satisfaction.
Le Processus interne	- L'efficacité économique - La compétitivité	- La durée de lancement d'un nouveau produit. - Le coût unitaire.
L'apprentissage et la Capacité organisationnelle	- Le savoir-faire - L'innovation	- Le taux de rétention des employés. - Le flux relatif aux nouvelles idées.

Les avantages de la Balanced Scorecard :

- Vision plus large et sur le long terme de la performance de l'entreprise.
- Prise en considération de l'ensemble des facteurs qui déterminent la performance de l'entreprise contrairement à des méthodes exclusivement financières.

- Indicateurs de performance flexibles et très variés.

Les limites de la Balanced Scorecard :

- Confusion liée à la multiplicité des indicateurs utilisés.
- Nécessité d'assurer un certain équilibre en mesurant les quatre dimensions.

- Les décisions importantes de l'entreprise sont dans la majorité des cas prises en se basant sur des indicateurs financiers.

- Pour qu'elle soit pertinente, la Balanced Scorecard nécessite d'être mise à jour très régulièrement.

▪ **EDVINSSON ET MALONE : LA NAVIGATEUR DE SKANDIA (1999)**

Ce que c'est Le NAVIGATEUR :

Le NAVIGATEUR est une représentation homogène des liens entre différents domaines qui sont : Les finances, les clients, les process, le renouvellement et le développement et les ressources humaines.

Grâce au Navigateur, il est possible d'identifier les composantes du Capital Immatériel de l'entreprise, sa mission, ses facteurs clé de succès, ses objectifs stratégiques ...

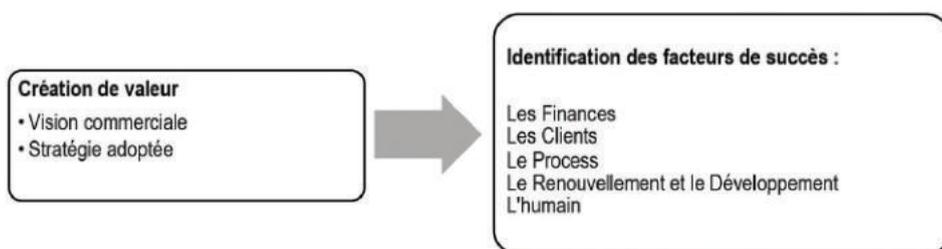


Figure 5. Facteur de succès et indicateurs de mesure de la performance

Principes et plan de gestion du Capital Immatériel :

- **Prospection :** détection du problème et du besoin d'identifier le Capital Immatériel.
- **Mesure :** développement d'une échelle équilibrée de mesure en concordance avec le système comptable de l'entreprise.
- **Direction :** effectuer les mises à jour pour passer d'un mode traditionnel de gestion à une « Navigation ».
- **Technologie :** utilisation de la technologie au service de la connaissance.
- **Capitalisation :** faire appel aux outils de gestion pour le développement et le recyclage des connaissances.
- **Prévision :** se concentrer sur l'innovation pour préserver la compétitivité.

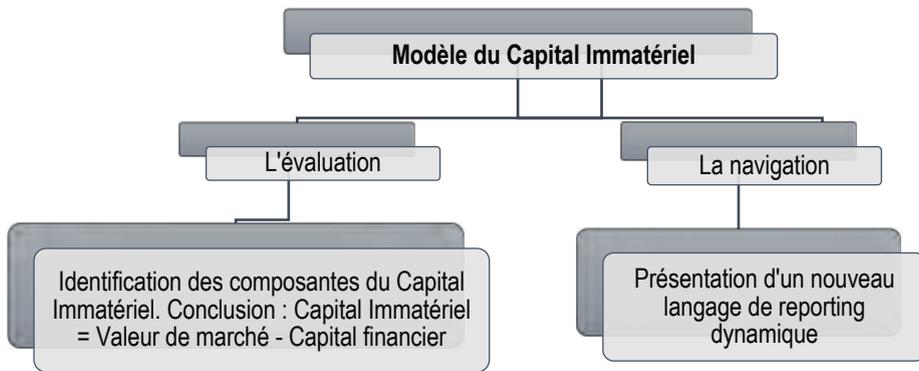


Figure 6. Modèle du Capital Immatériel de Skandia

Présentation du Navigateur de Skandia :

Le modèle conçu par Skandia est basé sur l'établissement de 6 rapports ne dépassant pas une page de texte chacun. Les rapports sont établis dans les domaines suivants : La clientèle, la distribution, le développement structurel, l'humain, les technologies de l'information et l'Innovation.

L'ensemble de ces éléments permettent d'analyser et suivre l'état du Capital Immatériel de l'organisation.

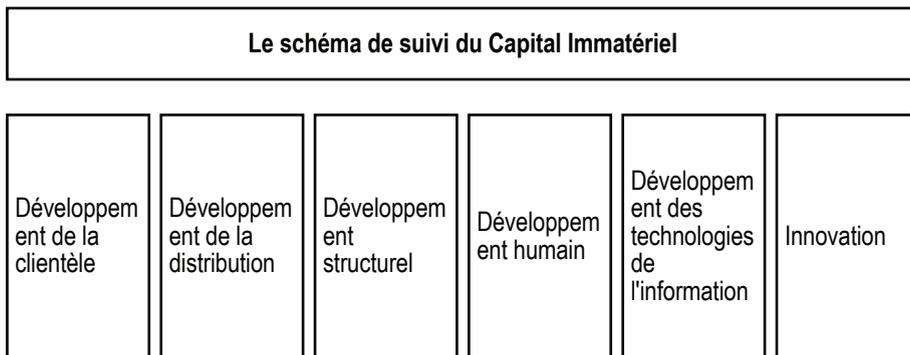


Figure 7. Le schéma de suivi du Capital Immatériel

Explication du schéma relatif au navigateur de Skandia :

Le toit représente les finances qui donnent une image sur le passé de l'entreprise (situation précise à un moment précis).

Les murs symbolisent le capital structurel (clients + process) qui déterminent le présent de l'entreprise et son activité.

La base est constituée par le renouvellement et le développement, définissant ainsi l'avenir de l'entreprise. L'évaluation de ce domaine permet d'anticiper la manière dont l'entreprise se prépare pour l'avenir ainsi que les actions à entretenir en rupture avec le passé.

Le centre est synonyme des ressources humaines qui font l'intelligence et l'âme de l'entreprise.

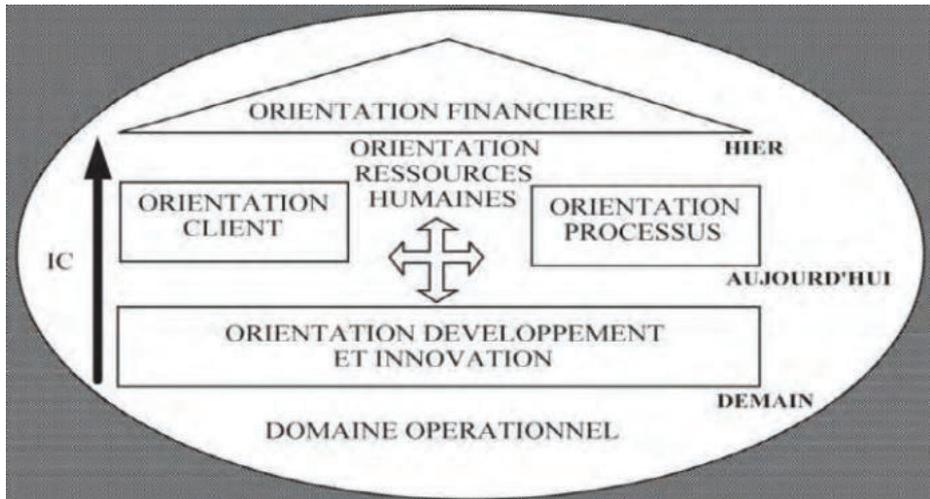


Figure 8. Le navigateur de Skandia-AFS¹³

Exemple d'indicateurs selon les domaines :

- **Les finances** : total des actifs, chiffre d'affaires, bénéfice, retour sur valeur nette de l'actif, valeur ajoutée.
- **Les clients** : part de marché, ventes, contact, dépenses en service et maintenance, ...
- **Les process** (*traitement de l'information*) : gestion administrative, ressources en informatique.
- **Le renouvellement et le développement** : développement des compétences, formation, recherche et développement, développement informatique, brevets, ...

¹³ Source : Edvinsson et Malone-1997

- **Les ressources humaines** : motivation, turnover, ancienneté, postes d'encadrement, salariés permanents, dépenses de formation et de communication (assistance), contrats CDD.

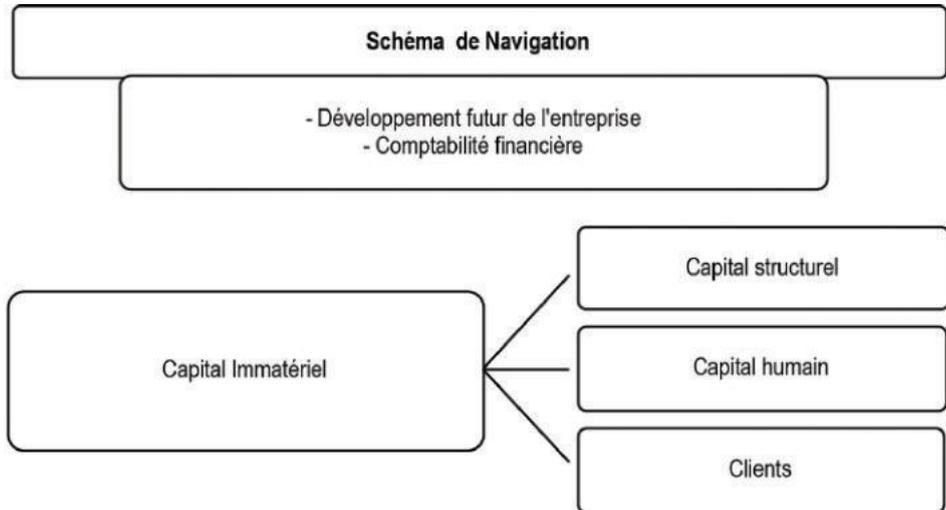


Figure 9. Le schéma de navigation de Skandia

Les fonctions de navigation : critères et principes

- Ordonner des métriques : classement et établissement des liens entre les différentes métriques (tracer la position ainsi que l'évolution de l'entreprise).
- Permettre de prendre de la hauteur grâce à des synthèses : établir des méta-indices (synthétiser des données en quelques chiffres).
- Offrir une lecture simple grâce à des indicateurs compréhensibles et exhaustifs.

Le NAVIGATEUR est donc une mesure universelle du Capital Immatériel des organisations. En effet :

- L'évaluation du Capital Immatériel permet de comparer la valeur de toutes les organisations quelles que soient leurs caractéristiques.
- L'évolution de la valeur de l'entreprise permet à cette dernière de mettre chaque fois de nouveaux objectifs, et donc mieux piloter les stratégies.

Fixer les termes de l'équation du Capital Immatériel :

Toute mesure du Capital Immatériel incorpore un degré d'inexactitude (qu'il faut préciser), avec présence des variables internes ou externes pouvant affecter le calcul. L'analyse des différentes sources de valeurs (comportements, organisation, produit...), confère au modèle d'évaluation du Capital Immatériel un caractère universel.

Toutes ces données ont permis de formuler l'équation suivante :

$$\text{Capital Immatériel} = iC$$

Avec :

C : Valeur financière du Capital Immatériel (le capital investi).

i : Coefficient d'efficacité d'une organisation dans son utilisation du Capital Immatériel.

Le calcul du coefficient d'efficacité dépend de trois paramètres :

- La productivité réelle.
- La création de valeur.
- L'évaluation que fera l'utilisateur.

Les obstacles liés à la mise en place d'un système d'évaluation du Capital Immatériel :

- L'attitude défavorable de certains acteurs internes aux entreprises (dirigeants, service informatique, comptabilité).
- La mise en œuvre effective de l'évaluation du Capital Immatériel : établissement des critères du modèle d'évaluation et mise en place des outils technologiques adaptés.

▪ **LA METHODE THESAURUS BERCY/ THESAURUS CAPITAL IMMATERIEL : LE REFERENTIEL FRANÇAIS DE MESURE DE LA VALEUR EXTRA-FINANCIERE ET FINANCIERE DE CAPITAL IMMATERIEL DES ENTREPRISES (2011)**

Définition de la méthode thésaurus Capital Immatériel :

C'est une méthode dans laquelle on analyse un certain nombre d'actifs en leur attribuant une note ou un coefficient. Cela constitue ce qu'on appelle « une cotation extra-financière » qui sert ensuite à calculer des valeurs en unité monétaire. Il s'agit d'une approche très classique de mesure de la valeur des entreprises.

La liste des actifs pris en considération comprend les clients, les hommes, l'organisation, le système d'information, le savoir-faire, les marques, les partenaires et fournisseurs, les actionnaires, l'environnement socio-économiques et enfin le capital naturel.

Le capital immatériel et l'information extra-financière :

L'information extra-financière est l'ensemble des données qui ont pour but de compléter les comptes annuels. Elle porte sur des questions censées apporter des compléments d'informations d'ordre social, environnemental ou sociétal ayant un impact crucial sur la croissance de l'entreprise et s'inscrivant dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La notation qualitative des actifs immatériels :

Principes et étapes :

1. Le classement des actifs immatériels en deux catégories :

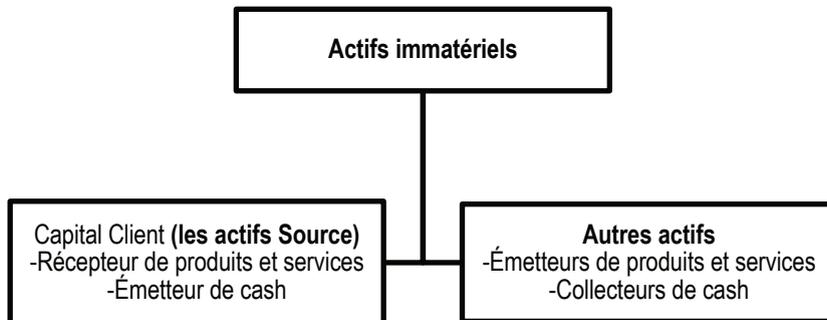


Figure 10. Les actifs Source et les actifs de Collecte

2. Le calcul du poids des actifs de collecte les uns par rapport aux autres :

- La valeur de Création-Remplacement (V-CRE) donne une idée sur l'importance relative d'un actif par rapport à l'autre. Plus le poids est élevé plus le coût de l'actif est élevé.

- L'importance d'un même actif immatériel varie en fonction du secteur de l'entreprise, la nature de son activité, etc.

3. La spécialisation du questionnement par actif : il permet d'éliminer le risque de compter deux fois la même chose.

4. Le questionnement analytique gigogne : il s'agit de tout le processus relatif à la décomposition analytique.

5. Tandem critères-indicateurs : il consiste à définir les méthodes de mesure (Comment évaluer ?). On distingue :

- Les indicateurs binaires : OUI/NON, Présence/Absence.
- Les indicateurs numériques appelant un jugement d'expert.
- Les indicateurs numériques encadrés.
- Les résultats d'enquêtes et de sondages.
- Les estimations qualitatives.

⇒ *Les erreurs de jugements sont compensées dans un sens et dans l'autre (Par exemple la sous-évaluation d'un salarié est compensée par la surévaluation d'un autre).*

6. La définition de l'échelle de notation et l'interprétation des valeurs obtenues : cette étape consiste à fusionner les évaluations élémentaires lors de l'étape précédente.

7. L'établissement des règles d'interprétation des notes : le passage de la valeur à la note grâce à un système de conversion de la valeur mesurée.

Les avantages de la notation :

- Réalisation des benchmarking.
- Analyse de l'évolution de la croissance de l'entreprise.
- Amélioration de la connaissance et donc prendre de meilleures décisions stratégiques.

Calcul de la valeur des actifs immatériels :

Aujourd'hui, une entreprise est valorisée en fonction de sa capacité future à générer de la valeur. En France par exemple, les entreprises sont souvent vendues à 7 fois plus leurs Excédent Brut d'Exploitation (EBE). Ainsi, leurs valeurs sont constituées principalement d'actifs immatériels non comptabilisés.

Le graphique montre que les actifs incorporels ou immatériels ainsi que le goodwill représentent entre 65% et 80% de la valeur des entreprises.

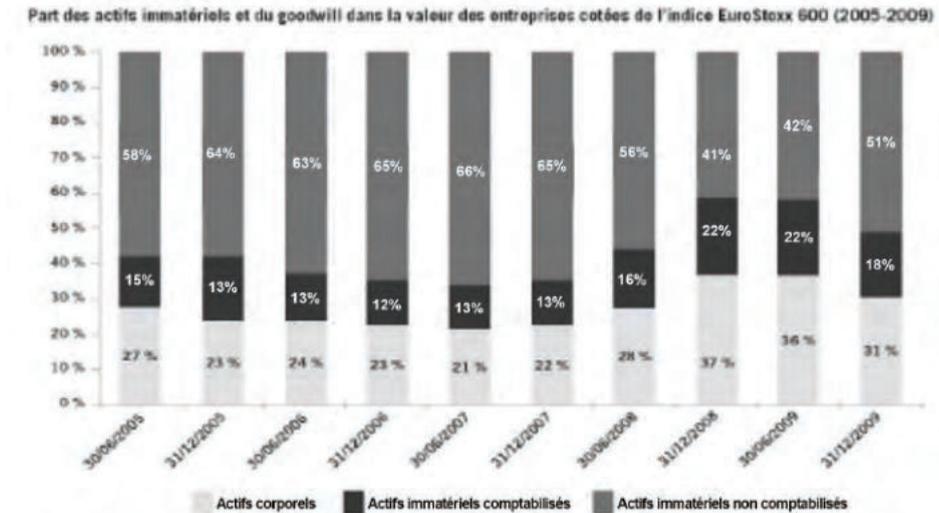
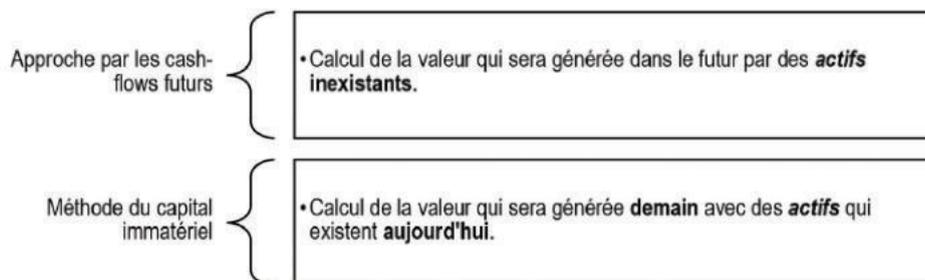


Figure 11. Part des actifs immatériels et du goodwill dans la valeur des entreprises cotées dans l'indice EuroStoxx 600 (2005-2009)

La valeur d'une entreprise est donc une fonction de l'état de ses ressources. Ainsi, il existe 3 manières différentes pour apprécier la valeur d'une entreprise :

- Approche fondée sur les revenus futurs.
- Approche des comparables/analogique.
- Les méthodes comptables étendues (valeur comptable=coût historique).

Différence entre l'approche par les cash-flows futurs et la méthode du Capital Immatériel :



➤ Plus l'écart entre ces deux évaluations est fort, plus l'acheteur prend un risque lors de sa décision.

Principes de la méthode de valorisation financière par le capital immatériel :

Il faut noter qu'il ne s'agit pas d'une science exacte et qu'on a souvent une pluralité des méthodes de valorisation des actifs immatériels.

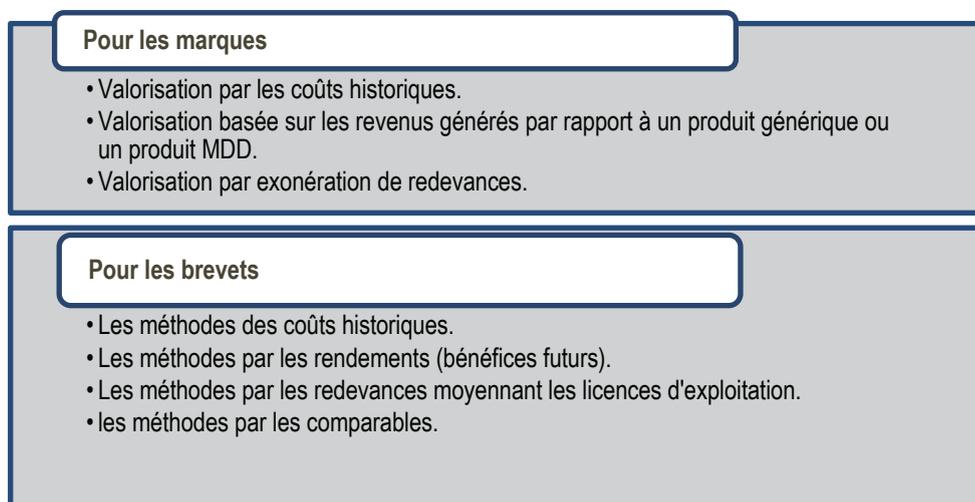


Figure 12. Méthodes de valorisation pour les marques et les brevets

La valeur d'un actif est étudiée sous trois angles :

- Coût de Création ou de Remplacement : V-CRE (valeur établie par estimation des coûts de création ou de remplacement, c'est-à-dire le montant nécessaire afin de reconstituer un actif immatériel).
- Somme actualisée des flux des cash-flows futurs : V-REND (valeur de rendement).
- Comparaison sur la base d'une transaction similaire : V-COMP (valeur issue d'une comparaison).

LA NOTION DE CREATION DE VALEUR

La création de valeur s'associe le plus souvent à la notion de la performance de l'entreprise. Créer de la valeur c'est assurer une variation positive de l'action en profitant des avantages compétitifs qui peuvent découler de ses différentes activités. À contrario, détruire la valeur c'est quand la valeur de la firme baisse avec le temps.

Hypothèse de Saint-Onge et Armstrong : l'origine de la création de valeur réside dans l'interaction entre les trois sources de Capital Immatériel : Les hommes, l'organisation et les clients.

NOTION DE L'ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)

- **Rappel sur le mode de calcul de l'Economic Value Added (EVA) :**

L'EVA est une mesure de la création de valeur instantanée (Hamilton 1877 et Marshall 1890). Les DCF ou les Discounted Cashflow correspondent à l'étude des flux futurs de génération de valeur.

$$EVA = (RoCe - CMPC) * CE$$

$$EVA = \left(\frac{RE}{CE} - CMPC \right) * CE$$

$$L'EVA = \text{Rentabilité économique} - CMPC$$

Avec :

$$\text{RoCe (Rentabilité des capitaux employés)} = \text{Rentabilité économique} = \frac{\text{RE}}{\text{CE}}$$
$$= \frac{\text{Résultat d'exploitation après impôt}}{\text{Capitaux employés}}$$

Les capitaux employés constituent l'ensemble des investissements du projet (Actif économique retraité) = (fonds propres + Dettes financières)

CMPC ou WACC = (Coût de la dette * Poids de la dette) + (Coût des fonds propres * poids des fonds propres)

Avec :

Coût de la dette = Taux moyen de crédit * (1 - taux d'imposition)

Coût des fonds propres = OAT + (Prime de marché * Bêta)

Quelques précisions :

- OAT = Taux sans risque (Rf)
- Prime de marché = E(Rm) – Rf
- Avec E(Rm) : Espérance du rendement de marché.
- Bêta = Risque systématique.

Critique de l'EVA :

- Méthode de maximisation de la richesse pour les actionnaires et les créanciers au détriment des employés et des clients.
- L'Economic Value Added constitue un symbole de capitalisation.
 - **Combiner l'EVA avec une approche de type Capital Immatériel :**

Apport de cette approche :

L'apport principale de cette approche est de proposer un coefficient de risque intrinsèque basé sur les fondamentaux de l'entreprise et non pas sur une approche macroéconomique (statistiques boursières). Selon cette logique, plus un projet est risqué, plus il doit être rentable.

Méthode de calcul :

- Calcul du coefficient de risque du projet en se basant sur des éléments immatériels (capital humain, capital client, capital savoir, etc.).
- Calcul de la valeur immatérielle : le projet permet-il de renforcer les actifs immatériels de l'entreprise ? Si oui, le projet est créateur de valeur.

Valeur créée = Valeur matérielle + Valeur immatérielle

Valeur créée = EVA = $\left(\frac{RE}{CE} - CMPC\right) * CE + \text{Valeur immatérielle}$

- Calcul de la rentabilité d'un projet :

La rentabilité d'un projet est égale à sa Pertinence plus son Efficacité.

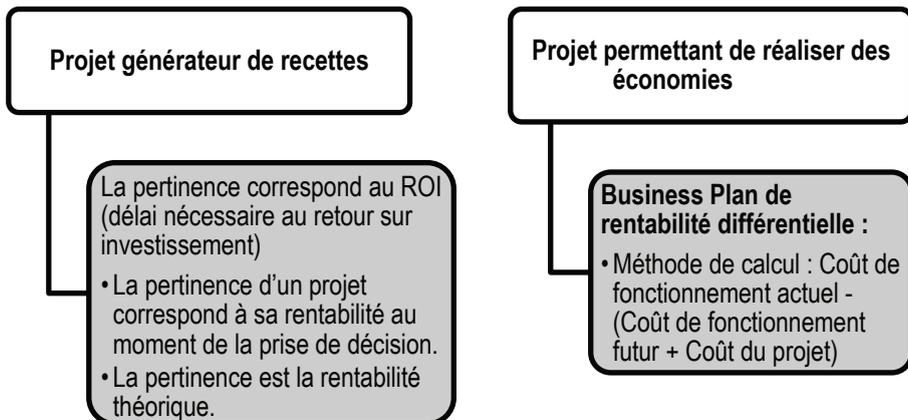
On considère l'équation suivante :

Valeur créée = $\left(\frac{RE}{CE} - CMPC\right) * CE + \text{Valeur immatérielle}$

Valeur créée = $\left(\frac{\text{Pertinence du projet} + \text{Efficacité de l'équipe}}{CE} - CMPC\right) * CE + \text{Valeur immatérielle}$

- Mesure de la pertinence d'un projet :

On distingue entre 2 types de projets :



Première étape : la détermination de critères majeurs. Par exemple, l'importance du domaine d'application pour l'entreprise ou la promesse d'innovation du projet, etc.

Deuxième étape : l'évaluation de la contribution immatérielle d'un projet sous 3 critères :

- L'impact du projet sur les autres actifs (étude du domaine d'application du projet).
- Le degré d'influence du projet sur ces actifs.
- L'évaluation complémentaire des actifs immatériels (évaluer le besoin en innovation).

- Mesure de l'efficacité d'un projet :

L'efficacité d'un projet correspond à la productivité.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Quantité de bien ou de service}}{\text{Unité de temps ou d'argent}}$$

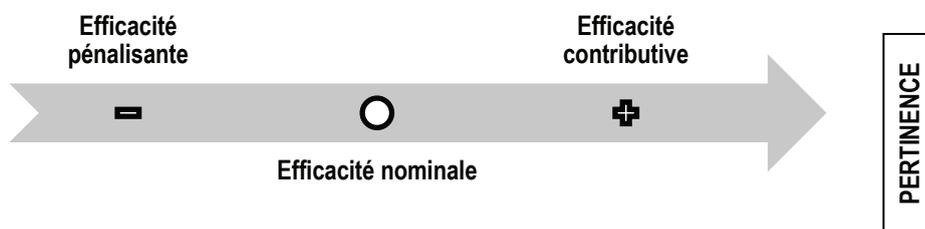


Figure 13. Efficacité et Pertinence d'un projet

À la fin du projet, le re-calcul de l'efficacité peut impacter réellement la rentabilité. Les dépassements doivent être retranchés et les gains ajoutés.

- Coefficient de risque de projet :

On considère que plus le Capital Immatériel est bon plus le risque projet est faible car les fondamentaux de l'entreprise seraient à la hauteur des investissements.

- Calcul de la valeur immatérielle d'un projet !

Valeur immatérielle maximale = Rentabilité d'exploitation après impôt X 4

⇒ La valeur immatérielle est un multiple (1 à 4) de la rentabilité d'exploitation.

Étapes de calcul :

- Utiliser une notation pour apprécier la manière dont le projet permet de renforcer les actifs immatériels.

- Transformer la note en valeur au moyen d'une équation linéaire.

▪ Calcul de la valeur des organisations à but non lucratif :

- L'approche financière :

Selon cette approche, il existe un lien fort entre la notation des actifs immatériels et le Price to book ratio (PBR).

Le PBR constitue le rapport entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité exigée par les actionnaires.

$$\text{PBR (Price to book ratio)} = \frac{\text{Valeur de marché des capitaux propres (Capitalisation boursière)}}{\text{Valeur comptable de la société}}$$

- Approche analytique :

Étude des projets créateurs de valeur financière au sein des organisations à but non lucratif. Par exemple, la valorisation des brevets.

- Approche non financière :

Deux raisons peuvent impacter la valorisation financière ou la rendre moins souhaitable :

- Problèmes liés au contexte humain.

- Problèmes au niveau du sujet d'évaluation lui-même.

▪ **Calcul de la valeur immatérielle d'un État :**

La valeur immatérielle d'un État doit être étudiée à travers plusieurs dimensions qu'on peut résumer comme suit :

- Capital client : nature des relations avec les pays tiers (développement, stabilité politique, etc.
- Capital humain : éducation, climat social.
- Capital organisationnel : efficacité administrative, justice, sécurité, infrastructures.
- Capital savoir : Recherche & Développement, prix Nobels, ...
- Capital fournisseur : qualité des partenariats d'importation, diplomatie.
- Gouvernance : qualité du processus démocratiques.
- Image de marque : tourisme et attractivité territoriale.
- Capital naturel : ressources naturelles.

Méthodologie envisagée :

Étude qualitative exploratoire sous forme d'entretiens en adoptant une position interprétative. L'objectif est de pouvoir analyser des discours de professionnels sur la thématique du Capital Immatériel.

La taille de l'échantillon (pratiquement réduite) ainsi que le choix des entreprises sont à déterminer ultérieurement.

Les répondants doivent disposer d'une vision globale ainsi qu'une bonne connaissance de leurs entreprises. Ils doivent disposer d'un accès direct à l'information nécessaire pour le bien déroulement des entretiens.

Les questions à poser lors des entretiens concerneront les axes suivants :

- Compréhension et perception de la notion du Capital Immatériel.
- Analyse des composantes du Capital Immatériel repérées dans les réponses des interlocuteurs.
- Identification des chemins menant à une création de valeur à partir des éléments du Capital Immatériel.

Conclusion

L'opportunité de création de valeur à partir des actifs immatériels requiert la mise en œuvre de stratégies spécifiques et dépend principalement de la capacité de gestion de l'entreprise. Les investissements en recherche & développement à titre d'exemple nécessitent des budgets colossaux que seules les grandes sociétés peuvent mettre en place. D'autres structures font recours à des établissements externes pour apporter de la connaissance et développer le portefeuille technologique.

Par ailleurs, la valorisation du Capital Immatériel pose un certain nombre de problèmes, notamment par rapport à :

- La non-existence d'une définition universelle du concept du Capital Immatériel.
- La méthode de l'évaluation à mettre en œuvre pour chaque catégorie d'actif immatériel.
- Les outils à mettre en place pour préserver et protéger le patrimoine immatériel.
- L'existence de plusieurs types d'actifs comptablement invisibles.
- Certains actifs immatériels ne constituent pas une propriété durable et permanente pour l'entreprise.

Plusieurs recherches ont révélé un lien, quoique conceptuel, entre les actifs immatériels et la création de valeur. On cite notamment, le référentiel français Thésaurus-Bercy de mesure de la valeur extra-financière et financière du Capital Immatériel des entreprises ou des modèles tels que le modèle de mesure de Skandia qui constitue un outil d'évaluation et d'aide à la gestion. Toutefois, ces études ne manquent pas de souligner le fait que les actifs immatériels constituent des ressources imbriquées, cela veut dire qu'il est difficile de distinguer la valeur d'usage de chacune d'elles. En d'autres termes, la création de valeur ne peut être faite qu'en combinant l'ensemble de ces ressources.

REFERENCES :

1. Alan Fustec, et Bernard Marois. 2006. *Valoriser le Capital Immatériel de l'entreprise*. Éditions d'Organisation. Groupe Eyrolles.
2. Elisabeth Walliser, et Corinne Bessieux-Ollier. 2011. *Le Capital Immatériel de l'entreprise : Un défi pour les comptables et les managers*. Éditions EMS.
3. Leif Edvinsson, et Michael Malone. 1999. *Le Capital Immatériel de l'entreprise : Identification, Mesure, Management*. Éditions Maxima.
4. Ahmed Bounfour, Georges Epinette, et Jean-Pierre Corniou. 2009. Valeur et performance des SI une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise. *Paris : Dunod : 01 informatique*.
5. Arkblad, Liseloth, Carolina Milberg, et Märta Hammarström. 2006. Accounting for Intangible Assets, Relevance Lost? *School of Business, Economics and Law*.
6. Corinne Bessieux-Ollier, Alain Schatt, Elisabeth Walliser et Daniel Zéghal. 2014. La reconnaissance du Capital Immatériel : quels enjeux pour l'évaluation des entreprises. *Management international*, Volume 18, Numéro 3, Printemps 2014, p. 12–19. <https://doi.org/10.7202/1025086ar>.
7. Hicham Sadok, Youssef Fahmi, Sami Ben Jabour et Abdellatif taghzouti. 2014. La perception du Capital Immatériel par le marché financier Marocain : une étude exploratoire. *IPAG Business School Working paper series*.
8. Laurent Cappelletti. (2010/8). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion*, n°207, Août 2010, p. 139-152. <https://doi.org/10.3166/rfg.207.139-152>.
9. Magali Demotes-Mainard. 2003. La connaissance statistique de l'immatériel. *Groupe de Voorburg sur la statistique des services*, 18ème session, Tokyo, 6-10 Octobre 2003.
10. Marie-Ange Andrieux. 2008. Capital humain et économie de l'immatériel. *La revue du financier*, n°171, mai-juin 2008, p.9-13.
11. Monique Lacroix et Stéphanie Zambon. 2002. Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne. *Revue Comptabilité Contrôle Audit*, 2002/3, (Tome 8), p. 61-83.
12. Omar Taouab, Lotfi Benazzou, et Aziz Babounia. 2016. Le Capital Immatériel : Évaluation Et Importance : Cas Des Entreprises Marocaines Cotées En Bourse. *European Scientific Journal*.

13. Patrick Epingard. 1998. Étude d'un objet conceptuel déstabilisant : L'investissement immatériel. *Revue économique*, Vol. 49, No. 6 (Nov., 1998), pp. 1511-1537.
14. Rita Bužinskienė. 2017. Assessment of the impact of intangible assets on the market value of companies. *Summary of Doctoral Dissertation, Social Sciences, Economics* (04 S)64.
15. Romania, et Elena-Mirela Nichita. 2019. Intangible Assets – Insights from a Literature Review. *Bucharest University of Economic Studies, Journal of Accounting and Management Information Systems* 18, no 2 (1 juin 2019): 224-61. <https://doi.org/10.24818/jamis.2019.02004>.
16. Saida Dammak. Les publications portant sur le capital immatériel et évaluation des entreprises par le marché financier. s. d., 42.
17. Salima Abdelhai, et Bouchra Lebzar. Capital immatériel et compétitivité internationale : Étude exploratoire qualitative, cas du secteur artisanal marocain. *International Journal of Management & Marketing Research*, Vol.2, pp. 146-156.
18. Salima Abdelhai, et Bouchra Lebzar. 2018. Exploration des composantes du capital immatériel : Étude de cas d'une entreprise suisse. *International Journal of Innovative Research in Human Sciences*, no 1.
19. Yosra Béjar. 2006. Perception du capital immatériel par le marché financier français.
20. Conseil économique, social et environnemental (CESE). 2016. *Richesse Globale du Maroc entre 1999 et 2013 : Le Capital Immatériel, facteur de création et de répartition équitable de la richesse nationale*.
21. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 2006. *Actifs immatériels et création de valeur*. Réunion du conseil de l'OCDE au niveau ministériel.
22. Carole Abbey. 2017. L'importance du Capital Immatériel comme facteur de création de valeur. Académie de Comptabilité, Conférence du 16 Mai 2017.
23. Interview avec H. Daum, J., Intangible Assets: The Art of Creating Value. *SAP INFO*.
24. Interview avec Dumont, D. Comment évaluer le Capital Immatériel ? *Goodwill Management*.

