

La revue) sociale, économique et managériale (

EC ONO MIA

Disponible
dans tous les
kiosques
Juin - Septembre
2010

@-Maroc

Du technique au stratégique ?

Coopératives

En quête de plan d'autonomie

Mohamed Tozy :

Je ne suis pas

marocologue

LE REMIX DES RÉGIONS

Pour tout abonnement ou information,
contactez nous au CESEM au : 05 37 67 37 46
ou par email au : cesem@hem.ac.ma

www.cesem.ma

N°9 / Juin - Septembre 2010 / Maroc 50 DH / www.cesem.ma

NE COMPTEZ PAS TROP SUR POWERPOINT

Par Driss KSIKES

«P

EDITO

Powerpoint est dangereux parce qu'il crée chez nous l'illusion de comprendre et de contrôler la situation». Quand j'ai lu dans **The New York Times** cette déclaration du Général Stanley Mac Chrystal, en Afghanistan, et pris connaissance du débat salvateur qui s'en est suivi sur le décalage de plus en plus grandissant entre «intelligence technique et communicationnelle» et «intelligence stratégique à l'écoute du réel», j'ai compris en partie l'origine de nos défaillances. Passons outre la connotation militaire sous-tendant la réflexion de départ et osons sa transplantation.

Le problème se résume au fond à ceci : notre système, élitiste et inéquitable, produit, au sommet de la pyramide sociale, quelques têtes bien pensantes, bien formées dans les meilleures écoles et universités, capables de produire les meilleurs schémas et stratégies possibles, mais pas suffisamment ancrées dans le réel et relayées humainement et socialement pour produire de la vraie valeur ajoutée et impulser le changement.

Que l'on se place dans un domaine hautement technologique, comme les systèmes d'information (lire pp.65-116), ou rudimentaire, comme les coopératives (lire pp.35-64), le constat est souvent le même : on importe un modèle, une loi ou un logiciel, on le prend pour un corps

étranger dont on opère la greffe sans grande conviction. Après, on laisse faire, ne pensant ni à injecter des antidotes ni à implanter des adaptateurs habiles et efficaces.

In fine, nous nous retrouvons, ça et là, avec, au mieux des techniques greffées par le haut et pas assez investies et appropriées par le bas, et au pire, des intentions, lois et règlements affichés, et des acteurs qui bottent en touche, bricolent un système D ou font semblant de s'y conformer et n'en font qu'à leur tête.

Qu'est-ce qui crée ce décalage ? En amont, c'est le manque de volonté politique ferme et clairement affichée de créer des mini-ruptures. Parce qu'il ne faut pas l'oublier, les chamboulements de valeurs que cela suppose, on préfère ne pas trop y penser. En plus, ces nouvelles valeurs ont beau être déclinées sur des slides Powerpoint, si le leader du projet -dans un gouvernement, une entreprise, une coopérative ou une administration- ne se dote pas des moyens, du courage et du savoir-faire, pour en garantir la transformation en actes concrets, il n'en sera rien. L'autre chaînon manquant, que l'on découvre chemin faisant, c'est l'absence de mid-managers et agents du changement -l'école marocaine n'en forme pas assez ou pas du tout- capables de synthétiser la vision, se l'approprier et la traduire en mécanisme cohérent transmissible de haut en bas.

Après cela, ne vous demandez pas trop, pourquoi les réformes n'aboutissent pas. Et n'accusez pas trop les Powerpoint. Accusez surtout ceux qui croient que la technique s'occupera de transformer l'humain. Parce qu'au fond, ce n'est pas la machine qui fait l'homme. Je dirais même le contraire. ■

Directeur de la publication

Abdelali Benamour

Directeur de la rédaction

Driss Ksikes

**Comité d'orientation scientifique
du CESEM**

Najib Akesbi, Omar Aloui, Yasmine Benamour, Noureddine Cherkaoui,
Driss El Abbassi, Laurent Florès, Rita Iraqi, Driss Khrouz, Amina Lamrani,
Raphaël Liogier, Anass Nidam, Halima Ouzzif, Michel Peraldi, Bachir Rachdi,
Hassan Sayarh, Ali Serhrouchni, Karim Tazi, Mohamed Tozy, Alfredo Valladao

Comité de rédaction et de lecture

Fadma Ait Mous, Fouad Ammor, Catherine Alix-Mascart, Hicham Benjamma, Hassan El Aouni,
Adil El Mezouaghi, Laetitia Grotti, Jamal Khalil, Sara Khallaldi, Myriem Khrouz, Abdellah Labdaoui,
Ilham Lahrech, Caroline Minialai, Ismail Zaghloul,

Ont également collaboré à ce numéro

Touhami Abdelkhalq, Aziz Bouras, Hicham El Achgar, Redouane El Amrani, Abdelhaq El Bekkali,
Samia El Fassi, Jawad El Qasmi, Ali El Quammah, Aziz El Yaâkoubi, Francis Ghilès,
Christophe Legrenzi, Elâabadila Maalelaynine Chabihna, Nebil Messabia,
Abdelhadi Rami, Frantz Rowe, François Vaillancourt

Réécriture et editing

Issam-Eddine Tbeur

Correction et relecture : Zahra El Harouchy

Suivi de l'editing : Khadija Boutaleb

La Revue Economia est éditée par le Centre d'études sociales, économiques et
managériales (CESEM) "centre de recherche de HEM"



La revue sociale, économique et managériale (
ECONOMIA)

Directeur artistique : Hicham Zemmar

Mise en page : Amine Khalil et Yassine Zemmar

Publicité et abonnements : Zineb Ziadi

Documentation : Khadija Boutaleb

Couverture

Hicham Zemmar

Photos presse : Shutterstock et AIC press

Illustrations : Ahmed Nouaïti

Assistante administrative et financière : Hayat Ziani

Impression : PIPPO

Distribution : Sochepress

Adresse

2, Rue Jaafar Essadik – Agdal, Rabat (Maroc)

Tél : 00 212 537 673 746

Fax : 00 212 537 670 422

<http://www.cesem.ma>

Dépôt légal : 2007 / 0137

ISSN et dossier de presse : En cours

Ce numéro a été tiré à **3000** exemplaires

©copyright.

Tous droits réservés pour tous pays.
Toute reproduction, même partielle, doit être
soumise à l'accord préalable de l'éditeur.

La revue **ECONOMIA** n°9 / Juin - Septembre 2010

REPÈRES

**FAIRE AVANCER UN STATUT PEU AVANCÉ
LE MAGHREB, DE L'ÉNERGIE PERDUE ... 12-17**

ECONOMICUS

REMIX ECONOMIQUE DES RÉGIONS 19-36

**@-MAROC
DU TECHNIQUE
AU STRATÉGIQUE 65-116**

Ce dossier spécial est construit autour d'une étude de terrain, menée auprès des
299 entreprises marocaines afin de jauger le degré d'intégration en leur sein
des systèmes d'information. Il est complété par des précisions sur la conduite du
changement, le contrôle et le conseil en SI, sans oublier un complément d'étude
sur la place accordée aux SI dans les universités et grandes écoles marocaines.



Sommaire

TRANSVERSALES

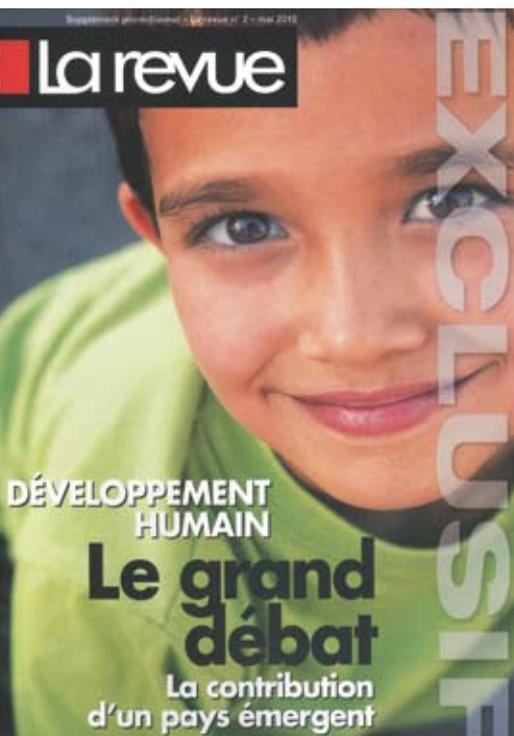
**COOPÉRATIVES :
EN QUÊTE DE PLAN D'AUTONOMIE 37-66**

CARTE BLANCHE

**"JE NE SUIS PAS
MAROCOLOGUE"
Grand entretien avec Mohamed Tozy 119-134**

CARNET DE BORD

HCP Le développement humain en question



A découvrir en kiosque, le supplément promotionnel du n°2 de La Revue. En effet, ce numéro publie les actes des débats abordés en janvier 2010 à Rabat, lors de «La rencontre internationale sur le développement humain» organisée par le Haut Commissariat au Plan. Ainsi, la question de la mesure du développement humain est exposée à travers une présentation couvrant la genèse du premier rapport sur le développement humain, l'arrivée de l'Indice de développement humain (IDH) et des limites des indicateurs composites et de leur grande convergence. C'est ensuite la contribution du Maroc au débat, en tant

que pays émergent ayant développé une connaissance fine de la pauvreté et de sa réparation spatiale qui est présentée ainsi que ses indicateurs de l'état de santé et son appareil statistique. Enfin, une troisième partie, consacrée aux dix années qui ont changé le Maroc, passe en revue les grands chantiers du nouveau règne, la priorité accordée à l'INDH et la double transition démographique et sociale du pays.

BANQUE MONDIALE La croissance, les inégalités et l'écologie

Le cadre de partenariat stratégique (CPS) défini pour la période 2010-2013 entre la Banque Mondiale et le Maroc identifie trois principaux défis à relever : l'accélération de la croissance grâce à la combinaison de capital humain qualifié, d'un environnement des affaires amélioré, d'un secteur privé compétitif et d'un accès moins coûteux aux principaux services d'infrastructures ; la réduction des inégalités sociales par la mise en place des systèmes de protection sociale pour combler le fossé entre le milieu rural et urbain ; enfin, la garantie de

la viabilité environnementale par la résolution des problèmes liés à la vulnérabilité croissante au changement climatique et à la rareté accentuée de l'eau.

L'objectif du Groupe de la Banque Mondiale au cours des quatre prochaines années (2010-2013) est d'appuyer la mise œuvre de ce programme de réformes, en contribuant premièrement au «comment» de la mise en œuvre grâce aux opérations de prêts de politiques de développement, et en déployant deuxièmement des prêts à l'investissement sectoriel. Les activités du CPS s'efforceront enfin d'accorder une attention renforcée au suivi des résultats. La mise en œuvre du CPS sera ainsi caractérisée par la flexibilité, afin de répondre aux nouvelles opportunités de réforme ou défis, structurés autour de 19 programmes sectoriels (couvrant des opérations de prêts et des activités d'analyse).

Dans ce cadre, le gouvernement a sollicité auprès de la Banque Internationale pour la Reconstitution et le Développement (BIRD) un volume de prêts de l'ordre de 600 millions d'euros



Par Hassan El Aouni
Chercheur en marketing
Cesem - Hem



par an. Si le montant est confirmé pour l'exercice budgétaire 2010, il reste indicatif pour la période 2011-2013. La stratégie d'investissement de la société financière internationale étroitement alignée sur les piliers du CPS et les activités de la BIRD seront complémentaires. La BIRD et l'UE sont engagées conjointement dans cinq secteurs clés (santé, éducation, INDH, PARAP¹ et routes rurales), pour un financement total de plus de 900 millions d'euros. Cette collaboration stratégique devrait augmenter avec l'évolution de l'accord de statut avancé entre l'Union Européenne et le Maroc.

RAPPORT Le Maroc en tête des pays du Maghreb

La Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et l'Union africaine viennent de publier le rapport économique sur l'Afrique 2010 sur le thème «Promouvoir une croissance forte et durable pour réduire le chômage en Afrique». Le Maroc se place en tête des pays du Maghreb en termes de performances économiques. Globalement, la région a progressé de 3,5% en 2009 contre 4,1% en 2008, ce qui reflète la capacité d'adaptation des économies marocaines et égyptiennes.

L'ERA-2010 estime que la crise économique mondiale offre aux pays africains l'occasion de jeter les bases pour un développement durable, un emploi intensif et des taux élevés de croissance économique.

Agenda

Semaine marocaine de l'évaluation 18 - 22 octobre 2010, Rabat, Maroc

Depuis le rapport de la Banque mondiale de 2005 sur l'état du Maroc, l'évaluation des politiques publiques de développement est devenue une préoccupation régulièrement rappelée par les gouvernants pour donner une visibilité à l'action publique. Partant, l'Association Marocaine de l'Evaluation organise en octobre prochain la Semaine Marocaine de l'Evaluation (SME10). Parallèlement au cycle de conférences et aux ateliers de réflexion portant sur les questions d'institutionnalisation et sur les standards de l'évaluation, des formations en Suivi & Évaluation seront assurées par des professionnels français, canadien et marocain. L'objectif de cette semaine est de proposer un forum



de discussion, de contribuer à la compréhension de ces sujets et de promouvoir le plaidoyer de l'évaluation en tant qu'approche de gestion des résultats de développement, en améliorant la redevabilité nationale et l'apprentissage.

info@ame.ma
ahmedbencheikh@yahoo.fr

ITMA ASIA,

Du 22 au 26 juin 2010, le salon ITMA ASIA de Shanghai réunira plus de 1 368 entreprises du secteur textile.

FANCY FOOD SHOW,

C'est à New-York que le FANCY FOOD SHOW 2010, vitrine internationale de toutes les filières du marché agroalimentaire, se tiendra du 27 au 29 juin 2010. Avec 2 300 exposants, ce sont plus de 26 000 visiteurs qui sont attendus. ■

¹ Programme de réforme de l'administration publique



Le point sur la conjoncture

Par Ismaïl Zaghloul
Economiste, Cesem-Hem

TOUR D'HORIZON INTERNATIONAL

Dans le dernier numéro de la revue Economia, nous faisons le rappel suivant : «Le FMI attire l'attention sur la fragilité de cette reprise qui restera sérieusement menacée tant que les pays avancés n'auront pas mis au point et adopté des stratégies de sortie de crise crédibles permettant, notamment, de juguler la détérioration des situations budgétaires et le rééquilibrage des finances publiques. A défaut de cela, on déboucherait sur une déstabilisation des marchés financiers dont l'une des premières conséquences serait le renchérissement du crédit et, partant, l'arrêt de la reprise économique suivi de l'aggravation du chômage et de la détérioration du revenu des ménages».

FORTES TURBULENCES DANS LA ZONE EURO

Cette prophétie qui, en réalité, n'en était pas une, compte tenu des



faits latents annonciateurs de la troisième crise économique, est en train de se réaliser en Europe, plus précisément dans certains pays de la zone euro. En effet, après la crise des subprimes et celle, financière et économique, certains pays européens se trouvent confrontés à une crise

financière causée par la montée de leurs dettes souveraines. Cette crise, limitée actuellement à la Grèce et à l'Espagne mais aussi, et dans une moindre mesure, le Portugal, l'Italie et la France, risque de connaître des développements qui viendraient accentuer les turbulences observées

T1 BALANCE DES ÉCHANGES DE BIENS ET SERVICES

MDH	Janvier - Mars		Evolution	
	2009	2010*	MDH	%
	Importations CAF	68 309,2	77 314,4	+ 9 005,2
Exportations FOB	48 438,1	51 585,3	+ 3 147,2	+ 6,5
Solde	- 19 871,1	- 25 729,1	5 858,0	29,5
Taux de couverture (%)	70,9	66,7		

(*) Chiffres provisoires
Source : Office des changes

sur certaines places financières européennes.

Sur le plan économique, la hausse du coût de financement des emprunts publics et la mise en œuvre des plans d'austérité destinés à réduire les dettes publiques entraîneront certainement un ralentissement de la croissance européenne déjà qualifiée de molle au regard de ce qui se passe dans le reste du monde. La décision de soutenir la Grèce qui affichait un déficit budgétaire de 13,6% du PIB, prise par les pays membres de la zone euro, a été tardive. L'évolution de la lente reprise économique enregistrée en Europe dépendra largement de la manière dont seront appliqués les plans d'austérité. Afin de couper définitivement avec le laxisme budgétaire, les gouvernements de la zone euro ont pris l'engagement de prendre «toutes les mesures nécessaires pour respecter (leurs) objectifs budgétaires cette année et les années suivantes, en conformité avec les procédures de déficit excessif» et le Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne a décidé, dans sa réunion du 10 mai dernier, de «procéder à des interventions sur les marchés obligataires publics et privés de la zone euro dans le cadre d'un programme pour les



marchés de titres afin de garantir la liquidité et la profondeur des compartiments du marché en proie à des dysfonctionnements.

LE CONTEXTE NATIONAL

Les signes de reprise économique continuent de se manifester mais sans grande netteté. L'optimisme mesuré qui prévaut depuis le début de l'année quant aux perspectives économiques reste tributaire de l'évolution que suivront les principales économies européennes toujours en

prise avec les suites de la crise des dettes souveraines. L'adoption par les principaux partenaires économiques européens du Maroc de mesures drastiques en matière de lutte contre les déficits budgétaires ne laissera pas d'avoir des retombées négatives sur l'économie marocaine au niveau de la demande étrangère d'abord, puis à celui des investissements directs étrangers et des transferts des Marocains résidant à l'étranger. Mais ces retombées ne se manifesteront qu'un temps après la totale mise en œuvre des plans d'austérité. ➔

T2 COMMERCE EXTÉRIEUR DES SERVICES (JANVIER À MARS 2010)

MDH	Recettes	Dépenses	Solde
Services			
Total	21 779,5	13 387,5	+ 8 392,0
Voyages	10 259,0	1 919,3	+ 8 339,7
Services de transport	4 371,1	4 655,1	- 284,0
Services de communication	1 433,9	160,1	+ 1 273,8
Centre d'appel	976,7	35,3	+ 941,4
Autres services	4 738,8	6 617,7	- 1 878,9

(*) Chiffres provisoires
Source : Office des changes

T3 BALANCE DES ÉCHANGES DE SERVICES

MDH	Janvier - Mars		Evolution	
	2009	2010*	MDH	%
Importations	11 790,2	13 387,5	+ 1 597,3	+ 13,5
Exportations	21 161,5	21 779,5	+ 618,0	+ 9,3
Solde	+ 9 371,3	+ 8 392,5	- 979,3	- 10,4

(*) Chiffres provisoires

Source : Office des changes

LES CLIGNOTANTS DE LA PRODUCTION AU VERT

En attendant, les résultats de l'enquête mensuelle de conjoncture autorisent un certain optimisme dans la mesure où la majorité des indicateurs mensuels affichent une bonne orientation.

Ainsi, au niveau du secteur primaire, la campagne agricole se termine par une bonne production céréalière estimée à quelque 80 millions de quintaux. Ceci n'a pas été le cas pour les autres cultures, notamment les cultures industrielles comme la betterave à sucre et la production de primeurs dont les conditions climatiques sont venues perturber le cycle de production. Quant au secteur de la pêche, il a poursuivi son amélioration avec un taux de progression de 17,4% au dernier trimestre 2009.

Au niveau du secteur secondaire et à fin avril, la production industrielle

enregistre un redressement sensible mais différencié d'une branche à l'autre. Seule l'activité des industries du textile et du cuir, pâtissant du recul des commandes étrangères adressées aux produits de la confection et de la bonneterie continue de stagner et voit ses exportations accuser de sérieuses baisses, respectivement de 30,6% et de 23,6%.

Les prix en voie de stabilisation

Au niveau des prix à la production et à fin avril par rapport à fin mars 2010, les indices ont enregistré des progressions de 0,2% pour les industries extractives et de 1,2% pour les industries manufacturières, l'indice des prix à la production et distribution d'électricité et d'eau étant resté inchangé. En ce qui concerne les prix à la consommation, les données disponibles à fin avril confirment la poursuite de la modération des hausses. L'indice des

prix à la consommation aurait même enregistré une baisse mensuelle de 0,3% par rapport au mois de mars et s'inscrirait en hausse de 1% au terme du premier trimestre 2010. Quant à l'inflation sous-jacente qui retrace la tendance fondamentale des prix, elle a marqué une hausse pour s'inscrire à 0,3% au lieu de 0,2% le mois précédent.

Les finances publiques : bilan déficitaire à mi-parcours

A fin mars 2010, l'exécution de la loi de finances affiche un solde déficitaire de 4,5 milliards de dirhams contre un excédent de 10,9 milliards au terme de la même période de l'année précédente.

Cette situation est due, d'une part à la baisse des recettes ordinaires, principalement les recettes fiscales pour 5,3% et surtout, à la forte hausse des dépenses de compensation (391%).

T4 TRANSFERTS EN PROVENANCE DE L'ÉTRANGER

MDH	Janvier- Mars 2009	Janvier-Mars 2010	Var.(%)
Recettes au titre des RME	10 555,7	11 992,1	+ 13,6
Investissements et prêts privés nets	9 015,3	4 304,7	- 52,3

Source : Office des changes

L'épargne publique est en forte baisse, -61%, s'établissant à 6,2 milliards de dirhams contre 15,7 milliards à la même période de l'année précédente. Les dépenses d'équipement de 16,3 milliards de dirhams ont augmenté de 10,1% par rapport à la même période de l'année dernière.

LES ECHANGES EXTERIEURS : SOURCE D'INQUIÉTUDE

A fin mars 2010, le solde de la balance commerciale s'est dégradé de 16,3% par rapport à la même période de l'année précédente, ramenant ainsi le taux de couverture à 43,1 contre 44,6% auparavant.

Cette situation a résulté du fait que les importations ont enregistré un accroissement de 13,1% alors que les exportations n'ont réalisé qu'une avancée de 9,3%.

Les exportations de biens

Avec un total de 29,8 milliards de dirhams, les exportations ont dû leur accroissement à la nette avancée de 94,3% réalisée par les demi-produits qui, de ce fait, se hissent au premier rang parmi les groupes de produits à l'exportation avec une part de 36,2% contre 20,4% à fin mars 2010. Le groupe des produits bruts avec un accroissement de 33,2% permet de constater la percée de l'huile d'olive qui réalise une véritable performance et annonce les premiers progrès de cette branche générés par la nouvelle politique imprimée à la culture de l'olivier.

Au chapitre des contre-performances à l'exportation, on citera les produits finis de consommation et les produits finis d'équipement avec, respectivement, - 23,1 et - 22,1%.

Il faut noter, enfin, que les mesures de soutien prises par le gouvernement ne semblent pas avoir eu quelque conséquence sur l'évolution de la branche des textiles qui accuse des



reculs sensibles avec - 35,5% pour les vêtements confectionnés et - 28,8% pour les articles de bonneterie.

Les importations de biens

Le fait notable est le saut accompli par la part des produits énergétiques dans le total des importations. Au 30 mars

dernier, la part de ces produits est passée de 16,8% à fin mars 2009 à 22,7%.

Cette avancée est due au renchérissement du pétrole brut importé durant la période considérée et dont le prix moyen est passé de 2.703 DH/T à fin mars 2009 à 4.549 DH/T à fin mars 2010, soit + 68,3%. ■

T5 SITUATION DU TRÉSOR À FIN MARS 2010

En millions de dirhams	Mars 09	Mars 10	%
Recettes ordinaires	52 132	49 287	- 5,5
dont recettes fiscales	49 897	47 265	- 5,3
Dépenses totales	41 257	53 832	30,0
Dépenses ordinaires (hors compensation)	35 222	36 984	- 5,0
dont :	18 874	19 150	1,5
Salaires	1 250	6 135	390,8
Compensation	5 713	4 953	- 13,3
Intérêts de la dette			
Dépenses d'investissement	14 771	16 260	10,1
Solde ordinaire	15 660	6 168	- 60,6
Solde des comptes spéciaux du Trésor	9 986	5 747	- 44,5
Excédent(+) ou déficit(-) budgétaire	10 875	- 4545	

Source : Ministère de l'Economie et des Finances

FAIRE AVANCER UN STATUT PAS TRÈS AVANCÉ

Aziz El Yaakoubi, Journaliste

COMMENT FAIRE AVANCER LE STATUT AVANCÉ SIGNÉ ENTRE L'UE ET LE MAROC ? TELLE EST LA QUESTION ABORDÉE PAR LES CHERCHEURS MAROCAIN ET ESPAGNOL LARBI JAÏDI ET IVAN MARTIN DANS UN RAPPORT PUBLIÉ EN MARS DERNIER PAR L'INSTITUT EUROPÉEN DE LA MÉDITERRANÉE (IEMed).



CET ACCORD N'A AUCUNE CHANCE D'ABOUTIR SANS POLITIQUE D'INTÉGRATION MAGHRÉBINE

Le Maroc ressemble à un arbre dont les racines nourricières plongent

profondément dans la terre d'Afrique et qui respire grâce à son feuillage bruissant des vents d'Europe». Cette formule, que l'on doit à Hassan II (Le Défi, 1976), montre que les ambitions européennes ne datent pas d'hier. En réalité, le monarque

n'avait guère fait d'efforts pour voir aboutir la première demande officielle d'adhésion, adressée le 15 juin 1984 à François Mitterrand, alors président en exercice du Conseil européen. Ce n'est qu'en 1996 que les relations entre le Maroc et l'Union européenne (UE) se formalisent, avec la signature de l'accord d'association. Un prélude au statut avancé, que le Maroc ne doutait pas d'obtenir rapidement. «Partant du principe que le Maroc était le seul pays à avoir une structure permanente de «dialogue politique renforcé» avec l'UE, l'État marocain estimait qu'il pouvait donc aller aussi loin et aussi vite que possible dans la construction de cette relation pour concevoir, le moment venu, un nouveau cadre juridique et institutionnel qui aille au-delà de l'association», analysent Larbi Jaïdi et Ivan Martin dans leur rapport publié par l'IE-Med à Barcelone.

A présent que le statut avancé a été signé (en 2008), le grand défi, selon les



deux chercheurs, est de concrétiser les possibilités qu'il offre. En effet, l'analyse du document conjoint publié après l'accord et le bilan de

communautaire de l'UE» la conclusion d'un accord de libre-échange global et approfondi ; la connexion du Maroc aux réseaux transeuropéens de transports

Les intérêts sont bien sûr présents des deux côtés mais les divergences semblent donner du fil à retordre à la concrétisation de ce statut. Le rapport souligne que même si les avancées sont évidentes en termes de processus de rapprochement des relations, pour les dossiers substantiels, en revanche, les progrès sont beaucoup plus mitigés. Aucune avancée concrète n'a été observée, ni en matière de libre-échange, ni sur les perspectives d'assistance financière, pas plus qu'au niveau de la mobilité des personnes. La conclusion des négociations sur la libéralisation agricole, prévues tous les cinq ans dans le cadre de l'accord d'association, annoncée en décembre 2009 par la Commission européenne et le gouvernement marocain, marque un pas en avant. Cependant, elle doit encore être ratifiée et, surtout, elle ne change pas la logique du système de quotas, calendriers de commercialisation et prix minimaux jusqu'à présent en application. Notamment pour les fruits et légumes les plus sensibles qui représentent un potentiel important pour le Maroc (tomate, ail, clémentine, fraise, courgette et concombre). «Dans tous les cas, le statut avancé ne semble avoir eu aucun impact décisif sur la dynamique des négociations commerciales qui ont suivi leur cours au même rythme qu'auparavant, que ce soit dans le secteur agricole, les

IL FAUT FORMALISER LES ENGAGEMENTS PAR UN NOUVEL INSTRUMENT CONVENTIONNEL

sa première année d'application suscitent quelques doutes sur la valeur ajoutée de ce nouveau cadre. A cela, il faut ajouter que cet accord n'a aucune chance d'aboutir s'il n'est pas simultanément accompagné d'une politique d'intégration régionale au sein du Maghreb.

et des TIC, ainsi que la participation du Maroc à certains programmes et agences communautaires.

Avancées concrètes ?

Sur le papier, cet accord entre le Maroc et l'UE a plusieurs objectifs : le renforcement des relations bilatérales afin «d'accompagner la dynamique endogène que connaît le Maroc» et d'accélérer le mouvement du partenariat Maroc-UE ; l'intégration du Maroc au marché intérieur de l'UE en «reprenant progressivement l'acquis

Ainsi, le statut avancé se résumerait à une adhésion du Maroc à l'acquis communautaire, qui pourra en échange participer à certains programmes communautaires, accéder au marché unique et bénéficier d'une assistance financière «appropriée». «Le document conjoint reste avant tout un accord pour continuer à négocier et apprendre sur le chemin, au fur et à mesure de la mise en œuvre de ses actions. Il n'a aucun caractère contraignant, n'entraîne pas d'engagements fermes des parties», résume le rapport de l'IEMed.



Faire avancer un statut pas très avancé

services ou le droit d'établissement», alerte le document.

Des pistes et des pistes...

Pour dépasser ces blocages et donner de la substance à cet accord, les deux chercheurs formulent plusieurs recommandations. En premier lieu, il faudrait formaliser les engagements pris par les deux parties par un nouvel instrument conventionnel bilatéral, établissant le statut avancé comme un partenariat privilégié, spécifique et stratégique, au-delà des déclarations d'intention et des aléas politiques du moment. Autre recommandation : la réforme des institutions de suivi de l'accord d'association constitue un préalable nécessaire à l'efficacité de la mise en œuvre du statut avancé. Ces

instances jouent un rôle central dans la gestion des relations entre les deux parties, mais leur fonctionnement souffre de certaines défaillances (faible fréquence des réunions, surcharge du Conseil, politisation, gestion de l'urgence...).

La troisième piste insiste sur le fait d'impliquer la société civile, les entreprises et les syndicats à tous les niveaux du statut avancé. La création d'un «sous-comité société civile» dans le cadre du Conseil d'association UE-Maroc, pourrait constituer une première étape dans cette direction et permettrait de mesurer l'engagement des acteurs sociaux dans le processus du statut avancé. Larbi Jaïdi et Ivan Martin suggèrent également la création d'un «Comité de suivi du

faisant allusion au projet de tunnel trans méditerranéen. Les deux parties gagneraient aussi, toujours selon le rapport, à ratifier dans les plus brefs délais l'accord sur la libéralisation du commerce des produits agricoles, agricoles transformés et de la pêche, conclu entre la Commission européenne et le gouvernement du Maroc. Ceci dans le but d'ouvrir des négociations pour un accord de libre-échange global et approfondi. Autre recommandation : définir clairement la forme de l'assistance financière européenne au Maroc, même s'il n'est pas possible, pour l'instant, de prendre des engagements fermes et précis tant que les budgets 2014-2018 ne sont pas établis. Sur le plan humain, afin de promouvoir une intensification des contacts entre les peuples, Larbi Jaïdi et Ivan Martin préconisent l'instauration d'un fonds de promotion, de financement et de gestion des échanges entre les sociétés du Maroc et des États membres de l'UE : échanges culturels, scolaires, universitaires ou encore professionnels. Ce «Fonds d'échanges avancés UE-Maroc» pourrait être mis en place immédiatement.

La onzième recommandation, qui fait également office de conclusion, consiste à clarifier de façon explicite l'offre européenne en termes de mobilité des personnes, en échange de la signature de l'accord de réadmission des nationaux des pays tiers qu'elle exige. Les chercheurs suggèrent d'imiter l'exemple de la politique de l'UE vis-à-vis des pays de l'Europe de l'Est. Le but est d'aller, à long terme, vers une libéralisation des visas, afin de permettre la libre circulation de la main d'œuvre.

A bon(s) entendeur(s)... ■

LES AUTEURS DU RAPPORT SUGGÈRENT UN «COMITÉ DE SUIVI DU STATUT AVANCÉ»

statut avancé», composé d'un nombre limité d'experts indépendants et représentants de la société civile des deux parties. Ils seraient chargés d'élaborer un rapport annuel sur les progrès du statut avancé, en s'appuyant sur les indicateurs définis d'un commun accord.

Assistance financière

Afin de permettre une meilleure mobilité entre les deux rives, les chercheurs ajoutent que l'UE et le Maroc doivent conclure un accord dans le cadre du Programme bilatéral de coopération transfrontalière,

LE MAGHREB, DE L'ÉNERGIE PERDUE¹ ...

Francis Ghilès

Senior fellow, Centre d'Etudes et de Documentation Internationales de Barcelone (CIDOB)



Un gazoduc hispano-algérien contourne le Maroc

A partir de juillet 2010, l'Espagne et l'Algérie seront reliés par un nouveau gazoduc alors même que le premier opère en dessous de sa capacité, ce qui est économiquement absurde. Non content de durcir les termes du contrat du gazoduc Algérie-Péninsule Ibérique par rapport à ceux du gazoduc (Enrico Mattei dont la formule avait été imaginée par les Italiens, orfèvres en la matière), le Maroc changea d'opinion au cours des années 90 : la Sonatrach s'était engagée auprès du Maroc à garder 1 milliard de mètres cubes de gaz disponibles pour les futurs besoins du Royaume, notamment à Jorf Lasfar. Mais lorsque les tensions politiques ont repris, le Maroc décida qu'il ne pouvait plus risquer de faire confiance à l'Algérie comme futur pourvoyeur important de gaz.

La peur, -du moins la peur affichée

ALORS QUE LE NOUVEAU GAZODUC ALGÉRIEN COURT-CIRCUITE LE MAROC, APRÈS LE RETRAIT DE CELUI-CI, SE POSE EN CONSÉQUENCE UNE QUESTION CRUCIALE : QUELLE PLACE POUR L'ÉNERGIE DANS LA CONSTRUCTION DU MAGHREB ?



publiquement-, ayant changé de camp, la Sonatrach se retrouva avec un client de moins que prévu. L'Algérie se lança alors avec des

¹ Ce texte est extrait d'un long entretien accordé par Francis Ghilès à l'Institut Amadeus. L'intégralité des réponses est consultable sur www.amadeusonline.org

LE MAGHREB, UNE ÉNERGIE À DYNAMISER¹



internationalement reconnues au Maghreb un préalable à la reprise des relations diplomatiques entre l'Algérie et le Maroc. Le pari d'une politique de coopération économique à petits pas qui rapprocherait l'Algérie et le Maroc et les pays voisins fut accepté par Hassan II et c'est ainsi que des négociations pour la construction d'un gazoduc reliant l'Algérie à la péninsule ibérique purent être initiées. Le chef

en pleine croissance. Le Maroc y trouverait son compte grâce aux royalties qu'il tirerait² du gazoduc. La perspective d'achats marocains de gaz algérien au-delà des quantités offertes par les royalties permettait au royaume de satisfaire ses besoins croissants, notamment à Jorf Lasfar et Casablanca. Les négociations aboutirent à un accord pour construire le gazoduc Pedro Duran Farrell au début des années 90.

Le Maroc fit néanmoins deux erreurs : la première fut d'insister sur des royalties de 7% du flux de gaz (la Tunisie avait accepté 5,5% pour le gazoduc Enrico Mattei qui reliait l'Algérie à l'Italie depuis 1983) ; la seconde fut de refuser que l'Algérie ne puisse participer au capital de la partie sous-marine du nouveau gazoduc alors que tel était le cas pour la partie sous marine du gazoduc Enrico Mattei, seul pipeline de gaz sous-marin existant à l'époque et donc, offrant de ce fait un exemple qu'il était facile de suivre.

Le coût exorbitant du non-Maghreb

Par-delà le gaz, c'est beaucoup plus de richesse que le Maghreb désuni gaspille. D'abord le coût humain : la transition démographique est acquise, mais des millions de jeunes continuent d'arriver sur le marché du travail et 50% d'entre eux, dont de nombreux diplômés, sont déjà au chômage. Remédier à ce déferlement exigerait, pendant deux décennies, un rythme de croissance plus élevé que celui de la Chine. Au vu de ces réalités, l'estimation de ce que coûtent les frontières fermées est faible : 2% de perte de croissance,

LE 1^{ER} GAZODUC ÉTAIT UN 1^{ER} JALON PROMETTEUR DE RELATIONS ÉCONOMIQUES SOLIDES

partenaires européens dans la construction d'un gazoduc la reliant directement à l'Espagne : même si ce gazoduc ne pourra pas opérer à pleine capacité lorsqu'il entrera en fonction cet été, son existence hypothèque les relations économiques entre les deux grands pays d'Afrique du Nord pour longtemps : le gazoduc existant ne fonctionnera pas à pleine capacité. Non seulement le Maroc devra envisager des solutions plus coûteuses d'importation de gaz liquéfié mais il ne pourra espérer toucher 7% de royalties sur un volume de gaz en transit en augmentation. Nous sommes en pleine absurdité économique : cette absurdité a un coût.

Pourquoi le premier gazoduc n'a pas fait d'émules

Le président Chadli Bendjedid avait, en 1984, convaincu les dirigeants algériens de ne pas faire de la résolution de la question de frontières

de l'Etat algérien fit preuve de courage politique pour vaincre les réticences de certains dirigeants de l'armée et de la sécurité algérienne. En 1989, Kasdi Merbah, Premier ministre sous Boumediène et patron de la Sécurité Militaire, posait la question de savoir si le Maroc serait tenté de couper le flux futur de gaz-un des dirigeants de la Sonatrach répondit qu'«il y aurait la flotte espagnole devant Casablanca quelques jours plus tard». Jamais le Maroc n'oserait menacer si directement les intérêts de l'Espagne et du Portugal dans une affaire régie par des contrats internationaux. Le gazoduc serait un premier jalon dans la construction de relations économiques solides.

L'utilisation du gazoduc comme élément de rapprochement s'expliquait par deux faits : la technique de pose d'un gazoduc en eau profonde était depuis peu maîtrisée par la compagnie italienne Saipem et le marché espagnol d'énergie était

selon le directeur général du FMI qui ajoute «la fermeture des frontières coûte beaucoup plus cher aux pays maghrébins.»

Premièrement un coût social : le chômage est un des défis les plus durs dans les pays maghrébins. Or le nombre de nouveaux emplois créés chaque année est dramatiquement réduit au vu des besoins. Deuxièmement le coût invisible : imaginez que 1-2% des 200 milliards de dollars d'épargne maghrébine privée investis hors de la région soient rapatriés ? Chaque année 8 milliards de dollars d'épargne maghrébine privée sont placés à l'étranger par

familles. Aujourd'hui elle inclut de nombreux cadres, des entrepreneurs, des personnes dont les entreprises ont une valeur ajoutée plus élevée. Si un Maghreb uni existait avec des règles d'investissement harmonisées, des réseaux bancaires intégrés, une vraie liberté pour créer de la richesse comme ces gens savent si bien le faire ou ont appris à le faire à l'étranger, ils ne reviendraient pas au pays par centaines mais pas milliers. Méditez l'expérience de la Chine où plus de la moitié des investissements étrangers sont le fait des Chinois de l'étranger et où ceux-ci sont considérés comme les meilleurs ambassadeurs de leur

LA FERMETURE DES FRONTIÈRES COÛTE PLUS QUE 2% DE PERTE DE CROISSANCE AUX PAYS MAGHRÉBINS



des Maghrébins, la moitié provenant d'Algérie, 30% du Maroc et le reste de Tunisie. Ces fonds ne s'expatrieraient pas s'il existait plus d'opportunités d'investissement au Maghreb or, la confiance n'existe pas.

Troisièmement la diaspora. Il y a 30 ans, la diaspora maghrébine était composée d'ouvriers qui certes envoyaient des fonds vers leurs

pays d'origine. Les dirigeants ont su offrir des avantages très importants aux investisseurs étrangers d'origine chinoise après le lancement des réformes économiques en 1979, ce qui explique que les trois quarts des investissements directs étrangers en Chine dans les deux décennies qui suivirent provenaient de cette diaspora. Les élites politiques maghrébines offrent quelques semblants

d'avantages à leurs ressortissants expatriés qui seraient tentés de suivre l'exemple chinois mais semblent incapables de tirer les vraies leçons de l'extraordinaire réussite économique chinoise et de son corollaire, l'influence grandissante de l'ancien Empire du Milieu de par le monde. Le Maghreb uni peut avoir un impact psychologique assez fort pour renforcer ou redonner confiance dans la région aux investisseurs. Songez enfin que concernant les investisseurs étrangers, ce sont 3% des investissements globaux européens qui sont captés par le Maghreb or, si on prend un exemple comparable, celui des Etats-Unis avec sa frontière Sud, le Mexique, ce sont 18% des investissements nord-américains qui sont captés par ce pays.

Comment refaire la politique des petits pas

La politique des petits pas, initiée en 1984 par Hassan II et Chadli Bendjedid est la seule envisageable. Elle devrait être lancée par des gestes forts : coopération sur le plan des ressources énergétiques et minières, ouverture du capital de certaines grandes entreprises de chaque pays à des participations de capitaux, publics et privés, des pays voisins et autres, pour reprendre une proposition de l'ancien gouverneur de la Banque d'Algérie, Abderrahmane Roustoumi Hadj Nacer. Une telle proposition paraît audacieuse aujourd'hui, quasi impensable. Mais la fortune favorise souvent ceux qui font montre d'audace. Si ses dirigeants n'osent pas penser l'avenir, la Chine, l'Inde et le Brésil se chargeront de faire le Maghreb à leur place et en fonction de leurs intérêts propres ce qui soulignerait à quel point les indépendances acquises depuis un demi-siècle se seraient avérées être des leurres. ■

² Royalties acquittées en compensation financière ou en gaz.

MONDIALISATION, LE HAUT ET LE BAS

Par Michel Peraldi
Sociologue, directeur du CJB, Rabat

Un certain nombre d'auteurs ont popularisé l'idée selon laquelle on assisterait à des processus de «mondialisation par le bas». On mettra dans ce registre une série très variée d'activités qui ont bien «le monde pour échelle», selon la définition la plus courante des processus de mondialisation. Ces processus ne seraient cependant soutenus ni par de grandes firmes et/ou des Etats souverains, ni par de puissants organismes internationaux, mais bel et bien par de «petits acteurs» transnationaux. Le «commerce à la valise» est typique de ces phénomènes, car il est à la fois une forme de mobilité internationale (on voyage pour acheter de Moscou à Istanbul, d'Alger à Naples, de Tijuana à New-York), une économie flexible et transnationale (elle échappe aux Etats) et une culture mondialisée (plutôt que les produits locaux, on préfère acheter les standards contrefaits des marques mondiales). Cette forme de commerce dépend de réseaux informels pour s'organiser et repose essentiellement sur l'action des «diasporas» migrantes. Idem de certains phénomènes de conversion et de prosélytisme religieux qui, loin de passer par des institutions ou des Eglises, se diffuseraient par «capillarité» au cours des routes

«LE COMMERCE À LA VALISE» REPOSE ESSENTIELLEMENT SUR L'ACTION DES «DIASPORAS» MIGRANTES

et des moments diasporiques. L'extension du pentecôtisme africain en est une illustration. Un autre auteur parle, lui, d'une mondialisation «vertébrée», car organisée par les firmes et les Etats, et d'une mondialisation «cellulaire», socialement diffuse. Cette dichotomie entre une mondialisation qui se ferait «par le haut», en ce qu'elle passerait par des dispositifs économiques et politiques «lourds», soutenus par les Etats et les grandes firmes, et une mondialisation «par le bas», en ce qu'elle passerait par des «petits acteurs» socialement organisés, est a priori de nature à bien décrire la singularité des processus contemporains de mondialisation.

C'est bien en effet aujourd'hui l'existence d'une mobilité généralisée, presque banale, et les possibilités qu'elle offre de diffusion culturelle, qui fait l'une des originalités de la mondialisation que nous vivons. Il faut cependant faire quelques réserves sur cette vision, et notamment sur cette hypothèse des petits acteurs. Car dire que des processus de mondialisation sont portés par des «acteurs» sociaux ordinaires et détachés des firmes et des Etats ne veut pas forcément dire qu'ils sont «petits», faibles, voire représentant une mondialisation des favélas. Si l'on pense par exemple que ces acteurs sont pour l'essentiel issus des diasporas migrantes, qui appartiennent plutôt à la classe moyenne, on cesserait d'utiliser à leur propos le terme «petits». Il s'agirait alors moins d'une mondialisation par le bas que d'une mondialisation «par le milieu»... ■

Plus loin

Porte A., La Mondialisation par le bas, in Actes de la recherche en sciences sociales, n° 129, 1999
Appadurai A., Jours de colère, Payot, Paris, 2009
Tarrius A., La Mondialisation par le bas. Les nouveaux nomades des économies souterraines, Balland, 2002.

ECONOMICUS

REMIX ECONOMIQUE DES RÉGIONS

**Trajectoires régionales
en quête de convergence**

Par Abdelhadi Rami

Vers un découpage économiquement viable

Par Touhami Abdelkhalek & Adil El Mezouaghi

**«Le Maroc doit trouver le degré
d'asymétrie souhaitable»**

Entretien avec François Vaillancourt

Propos recueillis par Adil El Mezouaghi

Chronique : L'impératif régional

Par Alfredo Valladão

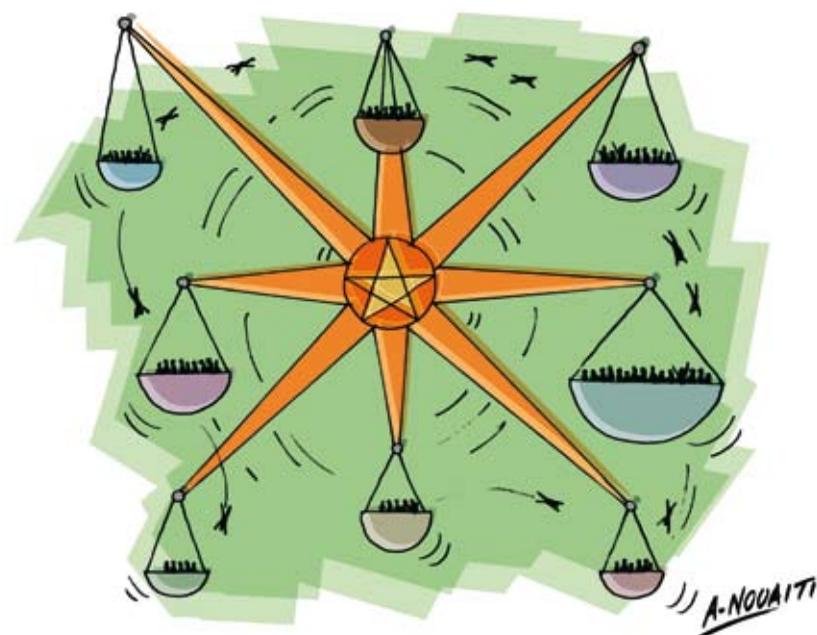
En marge du débat sur la régionalisation au Maroc, la cellule «Maroc, Territoires et Mondialisations» au sein du CESEM, centre de recherches de HEM, lance une première série de réflexions sur «La région économique au Maroc». Les chercheurs impliqués ambitionnent de répondre, par un diagnostic et des prescriptions, à l'interrogation suivante : comment reconsidérer les régions économiquement parlant ?

Facteur fondamental et/ou d'ajustement, l'économie s'impose comme une composante incontournable dans la délimitation des régions. Produire des régions économiquement viables

requiert le retour sur les trois enjeux que présente ce débat : un enjeu juridico-institutionnel, à travers lequel il devient impérieux de démêler l'écheveau, un enjeu de développement social, pour ne pas s'inscrire dans une logique de croissance à court terme, et un enjeu de viabilité économique, où les facteurs de production de richesses et de redistribution sont primordiaux. Cependant, pour aboutir à une armature régionale harmonieuse autour de pôles de développement «locomotives», il est impératif d'étudier la distribution du potentiel humain et productif, du potentiel naturel et des contraintes géophysiques, avec un regard tourné vers les expériences internationales.

REMIX ECONOMIQUE DES RÉGIONS

Dossier coordonné
par Adil El Mezouaghi



TRAJECTOIRES RÉGIONALES EN QUÊTE DE CONVERGENCE

UNE LECTURE, À PARTIR DES DONNÉES OFFICIELLES DISPONIBLES, PERMET D'IDENTIFIER LE DIFFÉRENTIEL D'ÉVOLUTION ÉCONOMIQUE ENTRE LES RÉGIONS, LEUR CAPACITÉ À SE RATTRAPER MUTUELLEMENT PUIS À CONVERGER, AVANT DE VOIR LES TENDANCES D'INVESTISSEMENT QUI Y ONT COURS.

Par Abdelhadi Rami
Economiste

L'économie nationale est entrée, en l'espace de cette dernière décennie, dans une phase de mutation au cours de laquelle son rythme de croissance a atteint un palier supérieur de l'ordre de 4,9% en moyenne par an entre 2004 et 2009 après une moyenne de 3,8% entre 1999 et 2003. Le bien-être de la population s'est amélioré comme en atteste la progression du revenu national disponible brut par habitant de 6,3%, passant de 15800 dirhams en 2001 à environ 24000 dirhams en 2009. Cependant, cette mutation s'assortit d'un certain nombre de réserves dans la mesure où les 16 régions économiques du pays n'en ont pas bénéficié de façon uniforme et équitable et ce, malgré les efforts déployés visant à atténuer les disparités, à stimuler l'investissement, à mieux asseoir la croissance régionale et à maintenir un développement

global et équitable. Au moment où un certain nombre de régions ont bénéficié de leur intégration internationale pour moderniser leur structure productive et consolider leur croissance économique, d'autres régions en revanche sont restées à la traîne.

ÉVOLUTIONS HÉTÉROGÈNES DES DIFFÉRENTES RÉGIONS ÉCONOMIQUES ENTRE 2004 ET 2007¹

L'analyse des évolutions entre 2004 et 2007 fait ressortir des disparités persistantes et une claire hétérogénéité des performances en termes de PIBH. En 2004, le PIBH des



Trajectoires régionales en quête de convergence

huit régions les plus riches du pays était 1,67 fois supérieur à celui des huit régions les plus pauvres. Cet écart s'est légèrement élevé pour atteindre 1,71 en 2007. De même, le PIBH du Grand Casablanca (région classée première en termes de richesse) est environ le quadruple de celui de Taza-Al Hoceïma-Taounate qui arrive en queue de classement des régions.

Comparez, à l'aune du tableau ci-contre, le taux de croissance annuel moyen du PIBH total (5,8%) et la part moyenne des régions dans le PIBH total (6,3%).

Dans l'ensemble, quatre clubs de régions peuvent être distingués :

- Le premier club, correspondant au quadrant Nord-Est, contient les régions à revenus élevés et ayant des taux de croissance supérieurs à la moyenne nationale. Il s'agit des régions Rabat-Salé-Zemmour-Zaer (8,4%), Tanger-Tétouan (11%) et Doukala-Abda (6,4%) ;

- Le second club, correspondant au quadrant Sud-Est, englobe les régions à revenus élevés et ayant des taux de croissance inférieurs à la moyenne nationale à savoir la région du Grand Casablanca (2,3%), Chaouia-Ouardigha (4,5%) et la région du Sud (5,6%)² ;

- Le troisième club, correspondant au quadrant Nord-Ouest, est composé des régions à revenus relativement faibles mais ayant amorcé un processus de rattrapage en enregistrant un taux de croissance supérieur à la moyenne nationale. A citer en particulier les régions de Marrakech-Tensift-Alhaouz (12,4%) et Fes-Boulmane (7,1%).

- Le dernier club, correspondant au quadrant Sud-Ouest, inclut les régions dont le retard par rapport à la moyenne nationale s'accroît. Deux sous-groupes peuvent être dégagés à ce niveau :

- Des régions ayant accusé un léger retard à savoir, Taza-Al Hoceïma-Taounate (3,9%), Souss-Massa-Daraâ (4,5%) et dans une moindre mesure l'Oriental (5,1%) et Meknès-Tafilalet (5,7%) ;
- Des régions ayant un revenu par tête inférieur à la moyenne et qui voient leur situation se détériorer. C'est le cas particulièrement de Tadla-Azilal et le Gharb-Chrarda-Béni-Hssen. Leur PIB par habitant entre 2004 et 2007 a évolué respectivement de -0,5% et +0,6% contre 5,8% pour la moyenne nationale.



LA SPÉCIALISATION SECTORIELLE D'UNE RÉGION CONSTITUE UN FACTEUR DE VULNÉRABILITÉ

Le trend baissier du coefficient de variation entre 2000 et 2007 montre les prémices d'une atténuation des disparités et confirme ainsi l'hypothèse de la convergence des 16 régions économiques³.

Ces résultats sont à prendre avec précaution dans la mesure où le coefficient ne varie que de quelques centièmes de points sur la période (-0,042 point) et que son ralentissement s'explique dans une grande mesure par la perte d'importance de la région du Grand Casablanca de 0,9 point (baisse de 1,35 selon les comptes régionaux du HCP) et non

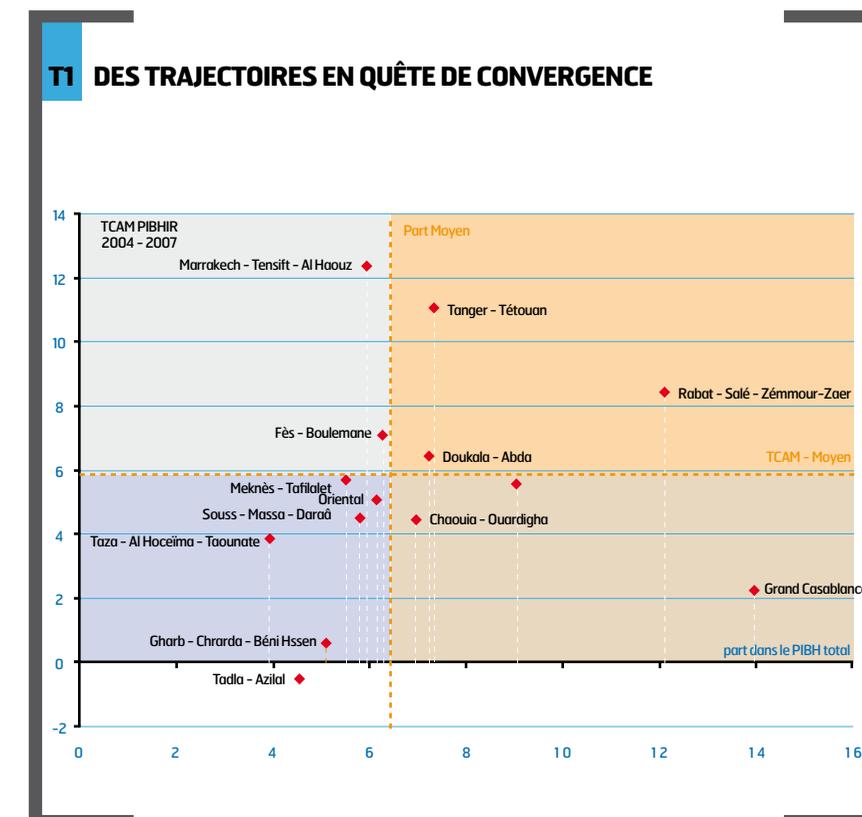
par des gains au niveau des régions initialement pauvres.

La région du Grand Casablanca, la plus riche avec une part de 14%, a enregistré une croissance annuelle moyenne relativement faible de 2,3%. Pendant la même période, des régions ayant un revenu par tête inférieur à la moyenne voient leur situation se détériorer. A citer par exemple celui de Tadla-Azilal en baisse de 0,5%, de Gharb-Chrarda-Béni-Hssen en progression modérée de 0,6% et de Taza-Al Hoceïma-Taounate de 3,6%, soit des taux largement inférieurs à la moyenne nationale.

En revanche, d'autres régions ont vu leur revenu par tête augmenter plus rapidement et ont réussi, par conséquent, à enclencher un processus de rattrapage vers le niveau de la moyenne nationale. Il s'agit plus particulièrement de Tanger-Tétouan et de Marrakech-Tensift-Al Haouz qui ont vu leur revenu par tête s'améliorer respectivement de 7,9% et de 6,5% en 2007 après 6,8% et 5,4%, dans un ordre respectif, en 2004.

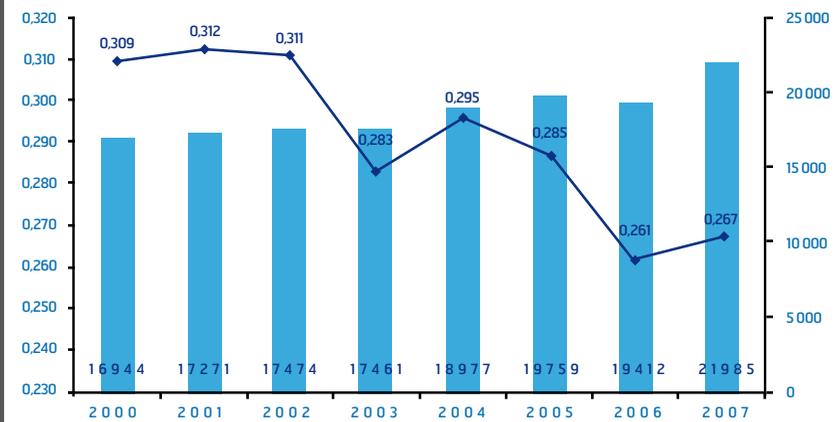
L'observation de l'évolution de l'écart maximal entre les différentes régions entre 2000 et 2007 illustre bien l'absence d'une réelle convergence. En 2000, l'écart entre la région la plus riche (Grand Casablanca avec 22619 dirhams par habitant) et la moins riche (Taza-Al Hoceïma-Taounate avec 5675 dirhams par habitant) était de 16944 dirhams. En 2007, l'écart grimpe jusqu'à 21985 entre ces deux régions, soit une multiplication par 1,3.

LA RÉGION DU GRAND CASABLANCA EST LA PLUS RICHE AVEC UNE PART DE 14%



Trajectoires régionales en quête de convergence

G1 ÉVOLUTION DU COEFFICIENT DE VARIATION ET DE L'ÉCART MAXIMAL ENTRE LES RÉGIONS, EN TERMES DE PIB PAR TÊTE



LES SPÉCIALISATIONS LES PLUS FAIBLES SONT AU NIVEAU DE TANGER-TÉTOUAN, DE FÈS-BOULEMANE ET DE L'ORIENTAL

DEGRÉ DE SPÉCIALISATION SECTORIELLE DES RÉGIONS MAROCAINES

Les trajectoires différenciées des régions s'expliquent dans une grande mesure par l'aptitude de ces entités à adapter leurs structures productives aux dynamiques sectorielles nationales et à se spécialiser dans des activités porteuses d'une croissance relativement soutenue. La spécialisation sectorielle d'une région constitue, cependant, un facteur de vulnérabilité. Plus une zone géographique est spécialisée dans un nombre restreint d'activités, plus l'impact d'un choc sectoriel sera fort.

L'évaluation du degré de spécialisation, à travers l'indice de spécialisation régionale (ISR) d'Isard⁴, permet de mettre en distinction les régions potentiellement fortes et celles potentiellement faibles. Ainsi, si l'indice de spécialisation s'approche de 1, cela signifie que la région est fortement spécialisée. Si au contraire, l'indice est proche de 0, cela indique que la région est très diversifiée et que le risque de déstabilisation est faible.

Trois niveaux de spécialisation peuvent être distingués :

- des régions faiblement spécialisées, où l'ISR est inférieur à 0,20 ;
- des régions moyennement spécialisées avec un ISR entre 0,20 et 0,30 ;
- des régions fortement spécialisées avec un ISR supérieur à 0,30.

Le calcul de cet indice, pour les 14 régions économiques et les 12 secteurs d'activités en 2004 et 2007, font ressortir un niveau de spécialisation relativement élevé pour la région du Sud mais qui s'est légèrement atténué entre 2004 et 2007. Il est à signaler que la part de l'Administration Publique Générale et Sécurité Sociale dans le PIB de cette région est de l'ordre de 30% en 2007 et de 33% en 2004. Viennent après les activités liées à l'industrie extractive et de transformation avec une part de 11%. Quant aux autres activités, elles ne dépassent pas le seuil de 10%.

S'agissant des autres régions, les spécialisations les plus faibles sont constatées au niveau notamment de Tanger-Tétouan (0,10), de Fès-Boulemane (0,09) et de l'Oriental (0,10). Les régions du Grand Casablanca, de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër et de Doukala-Abda qui représentent



LE PROCESSUS DE CONVERGENCE ENTRE RÉGIONS CONSTITUE UN GRAND DÉFI

environ 40% du PIB national, disposent d'un niveau de spécialisation moyen respectivement de 0,25, de 0,23 et de 0,26.

En somme, les différentiels de croissance observés d'une région à l'autre proviennent de différences structurelles et des comportements spécifiques des régions. Ces dernières restent, encore, caractérisées par une structure économique duale entre un axe littoral développé et un intérieur en difficulté et ce malgré la présence de nombreux programmes de développement régional. Les facteurs locaux et intrinsèques aux régions ont une incidence potentielle sur leur taux de croissance.

La prise en considération des facteurs et la mise en place des mécanismes structurels et d'accompagnement pour amorcer un processus de convergence des régions marocaines constitue un grand défi pour la réussite du nouveau modèle de la régionalisation en cours d'élaboration par la Commission Consultative de la Régionalisation. ■

G2 ÉVOLUTION DE L'INDICE DE SPÉCIALISATION RÉGIONALE

Région Économique	Indice de spécialisation régional en 2004	Indice de spécialisation régional en 2007	Ecart
Sud	0,35	0,32	-0,03
Souss - Massa - Daraâ	0,13	0,17	0,04
Gharb - Chrada - Béni Hssen	0,17	0,19	0,02
Chaouia - Ouardigha	0,17	0,18	0,01
Marrakech - Tensift - Al Haouz	0,19	0,19	-0,01
Oriental	0,11	0,10	-0,01
Grand Casablanca	0,23	0,25	0,02
Rabat - Salé - Zemmour - Zaer	0,24	0,23	-0,01
Doukala - Abda	0,21	0,26	0,05
Tadla - Azilal	0,19	0,20	0,01
Meknès - Tafilalet	0,18	0,19	0,01
Fès - Boulemane	0,09	0,09	0,00
Taza - Al Hoceïma - Taounate	0,25	0,25	0,00
Tanger - Tétouan	0,07	0,10	0,03

1 Haut Commissariat au Plan, «Comptes régionaux, Produit Intérieur Brut et Dépenses de Consommation Finale des Ménages en 2004 et 2007», Avril 2010

2 A signaler que la région du Sud est composée de trois régions, à savoir Oued-Ed-Dahab-Lagouira, Laâyoune-Boujdour-S.EL Hamra et Guelmim, Es-Semara

3 L'exploitation des comptes régionaux, publiés par le HCP révèle également une légère baisse du coefficient de variation à 0,376 en 2007 après 0,382 en 2004, soit une amélioration de 0,08 point

4 Jayet H., «Analyse spatiale quantitative : une introduction», Economica, 1993

VERS UN DÉCOUPAGE ÉCONOMIQUEMENT VIABLE*

FACTEUR FONDAMENTAL ET/OU D'AJUSTEMENT, L'ÉCONOMIE S'IMPOSE COMME UNE COMPOSANTE INCONTOURNABLE DANS LA DÉLIMITATION DES RÉGIONS. QUEL DÉCOUPAGE OPÉRER POUR ABOUTIR À DES RÉGIONS ÉCONOMIQUEMENT VIABLES ? ET SUR QUELLES BASES ?

Pr. Touhami ABDELKHALEK, INSEA.
Adil El Mezouaghi, Doctorant, Cesem-Hem.

Un constat de départ : le découpage territorial actuel n'est ni équilibré ni générateur d'effet d'entraînement entre les régions. Pour aboutir à une

armature régionale harmonieuse qui tienne compte de plusieurs paramètres, deux logiques principales président au débat sur le découpage au niveau économique : l'une chercherait

une sorte de répartition équitable entre les régions à construire, la seconde se baserait sur un découpage autour de quelques pôles de développement « locomotives ».

Le choix entre l'une ou l'autre de ces deux logiques suppose d'étudier les territoires selon la distribution du potentiel humain et productif, du potentiel naturel et de l'interaction

LA «CHILISATION» DU MAROC PRÉSENTERAIT L'AVANTAGE D'UN DÉVELOPPEMENT HARMONIEUX



* Cet article est une première contribution de l'équipe de recherche du CESEM, « Maroc, territoires, mondialisation », sur la viabilité économique des régions. Elle donnera lieu ultérieurement à un travail plus approfondi.

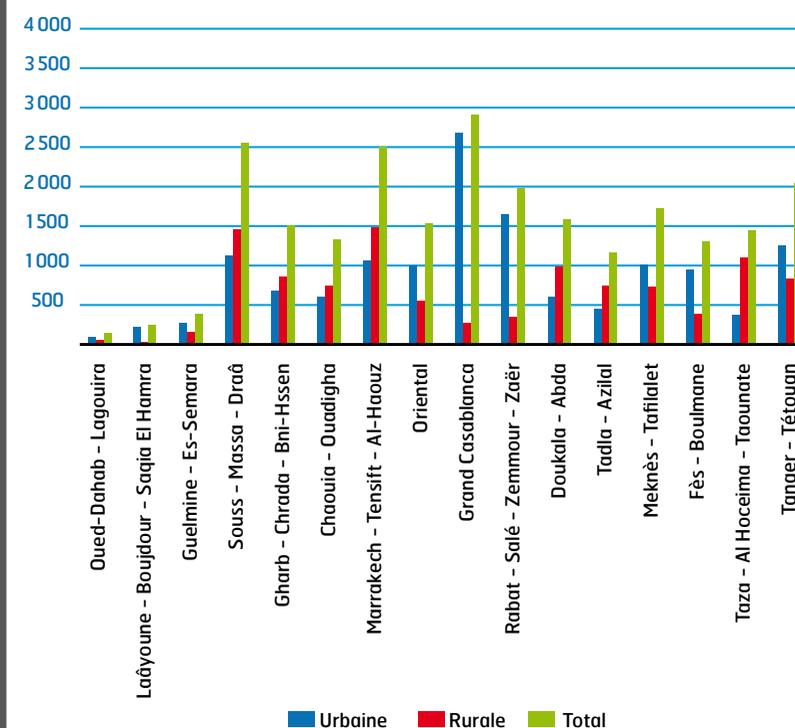
avec l'international. Le choix entre les deux logiques ne pourrait se faire qu'en intégrant le poids des contraintes géographiques et géophysiques. En croisant ces regards et en imbriquant les chiffres les plus pertinents, il est possible d'offrir une grille de lecture fiable et utile pour un découpage permettant la viabilité des futures régions. Celle-ci se base sur la double notion, d'équilibre -non d'égalitarisme, ce serait irréaliste- et de solidarité interrégionale.

COMMENT LA POPULATION MAROCAINE EST-ELLE RÉPARTIE À TRAVERS LE TERRITOIRE NATIONAL ?

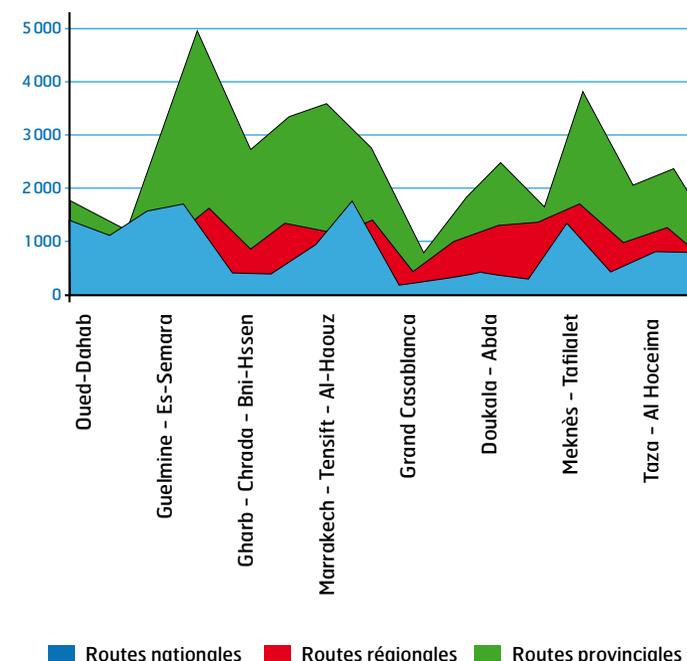
La donnée démographique est primordiale pour connaître avec précision quels sont les territoires surpeuplés, ceux sous-occupés, et potentiellement cerner les mobilités de tout genre (interne et internationale).

Les données des recensements (dont le RGPH de 2004. Cf. Graphe G.1) ont démontré une tendance générale à l'urbanisation, autour des grandes villes mais aussi dans les régions du sud. Seules quelques régions du découpage actuel sont restées à vocation rurale, en l'occurrence le Souss, le Gharb, la Chaouia, le Haouz, Doukkala et l'axe Taza-Al Hoceima-Taounate. Le maintien de la ruralité, comme donnée économique, s'explique par le potentiel encore intéressant des activités créatrices de richesses dans ces aires. Ce potentiel se matérialise au niveau de la production mais pêche par la faiblesse du réseau commercial local. Il est clair que la mise en place ou l'absence d'infrastructure adéquate favoriserait ou entraverait cette dynamique entre les zones rurales à potentiel agricole et les espaces urbains à pouvoir d'achat convenable. Jusqu'à présent, les politiques publiques ont donné la priorité, côté infrastructure, aux zones à densité démographique élevée. Si nous

G3 RÉPARTITION DE LA POPULATION ENTRE L'URBAIN ET LE RURAL

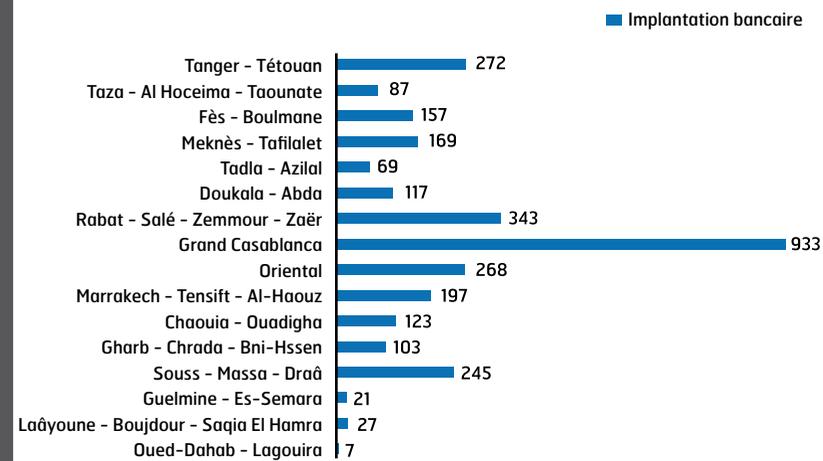


G4 INFRASTRUCTURE ROUTIÈRE



Vers un découpage économiquement viable

G5 IMPLANTATION BANCAIRE



Maroc a construit en dix ans autant de routes qu'en quarante ans. Cet effort louable ne s'est hélas pas accompagné d'une nouvelle approche globale. Le Maroc se contente encore d'îlots de réussite et d'aménagements sectoriels insuffisants pour produire une certaine émulation dans ses territoires. Des exemples nuancés, de bonnes pratiques et de défaillances peuvent être présentés dans ce registre. L'implantation de clusters, affichée comme une priorité par MEDZ, a permis de mettre en place ou de programmer une infrastructure ambitieuse destinée aux pôles de compétitivité. Plus qu'une infrastructure, MEDZ a créé toute une dynamique. Lorsque la filiale de la CDG a conçu HALIOPOLIS à Agadir, la Région Souss Massa Draa, le Fonds Igrane, et le Crédit Agricole du Maroc se sont greffés à ses efforts pour la commercialisation de ce parc. Cette synergie public-privé-société civile, censée assurer le lien entre générateurs du développement économique et récepteurs du développement humain, n'est pas à l'œuvre partout. Alors qu'Al Omrane, structure semi-publique, aménage Tamesna, les routes qui la lient à Temara et Rabat (de catégorie C) sont restées obsolètes.

Enseignement n°2 : Si la synergie public-privé devait prévaloir dans les projets de développement économique régional, il devient nécessaire de mettre en place des structures mixtes de pilotage, de concertation et d'harmonisation en évitant la multiplicité des guichets.

LA MESURE DU DYNAMISME ÉCONOMIQUE

Le dynamisme économique des territoires est un concept mesurable.

LE DÉCOUPAGE TERRITORIAL ACTUEL N'EST NI ÉQUILIBRÉ NI GÉNÉRATEUR D'EFFET D'EN-TRAÎNEMENT ENTRE RÉGIONS

tenons compte du critère économique, une infrastructure ne pourrait jouer pleinement son rôle de moteur du développement que lorsqu'elle relierait deux pôles à potentiel complémentaire, de production et de consommation. Cette priorité, ainsi énoncée, changerait considérablement la planification infrastructurelle : routes et barrages. Prenons l'exemple du Gharb, réputé grenier du pays, avec 68% de surfaces agricoles utiles occupant 50% de la population active de la région ; il est manifestement sous équipé, côté routier, avec uniquement 440 km de routes régionales et 312 km, provinciales, réseau le plus faiblement fourni eu égard à l'étendue du territoire (Cf. Graphe G.2). Cette disparité matérialise parfaitement

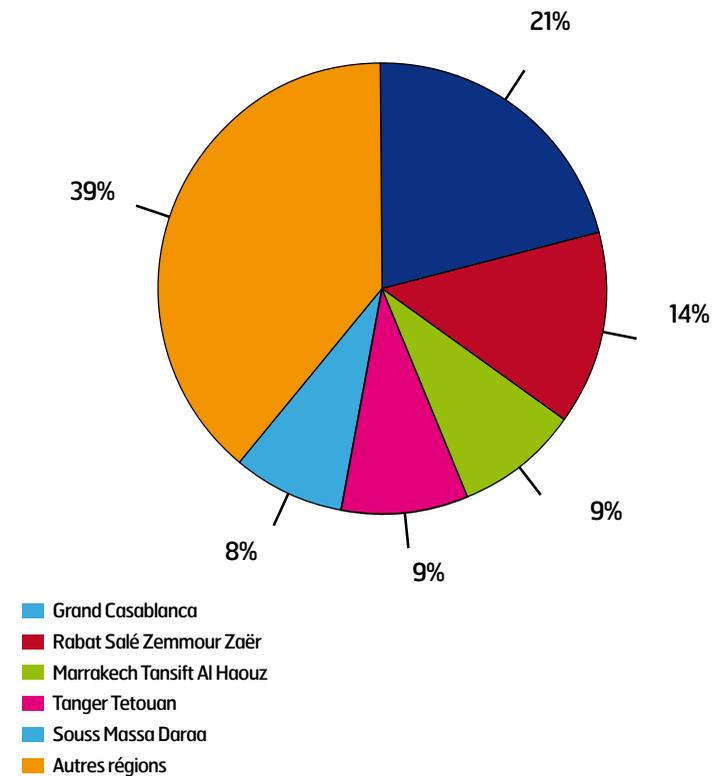
ce décalage entre potentiel de production et jonction avec territoires potentiellement consommateurs.

Enseignement n°1 : Le développement régional, dans un sens de complémentarité entre l'urbain et le rural, nécessite une coordination parfaite entre les structures de productions, les réseaux de commercialisation et les administrations chargées de l'aménagement du territoire.

INFRASTRUCTURES EN PROGRÈS ET SYNERGIES À CONSTRUIRE

Les dernières années ont pourtant connu une progression fulgurante en matière d'équipements routiers. Le

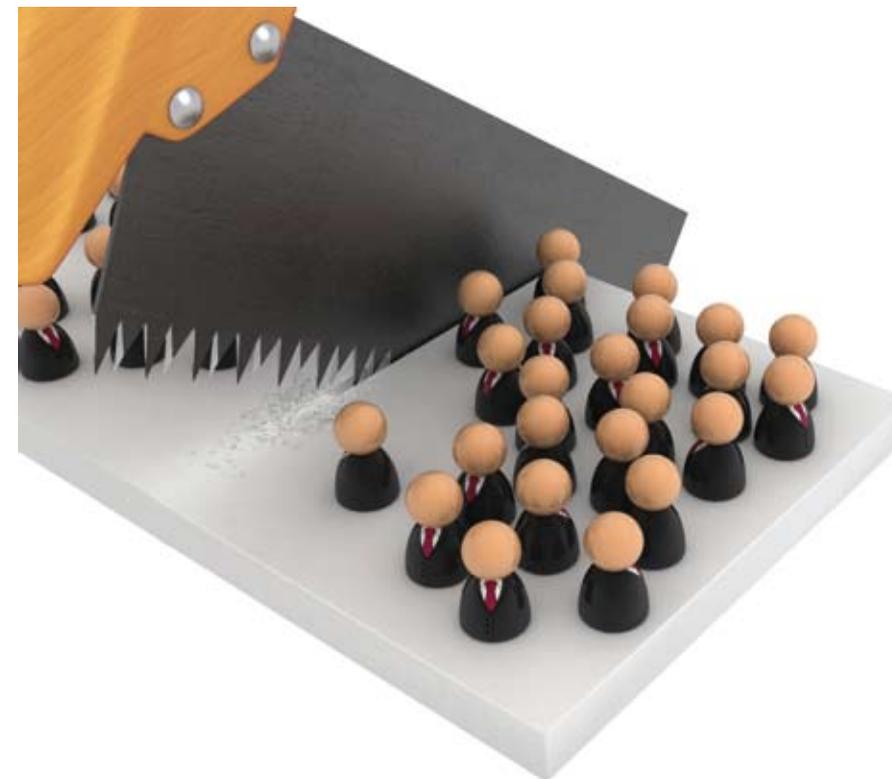
G6 CONTRIBUTION DES RÉGIONS À LA CRÉATION DE RICHESSE



Mais tout dépend des lunettes que nous chaussons pour effectuer la mesure. Passons outre les disparités apparentes. En effet, avec 35300 DHS/Tête de PIB régional au Grand Casablanca, et 10191 DHS/Tête pour la région de Taza-Al Hoceima-Taounate, le fossé est béant. Mais si nous croisons le PIB régional et le taux d'implantation bancaire (Cf. Graphe G.3), par exemple, les données nous apportent d'autres éclairages. Si Tanger-Tétouan (272) et l'Oriental (268) comptent presque le même nombre d'agences, leur PIB par tête (Tanger-Tétouan : 20934 dhs / L'Oriental : 16214 dhs) présente un écart important. Cela suppose le recours à d'autres paramètres pour expliquer cet écart (les revenus de l'informel par région).

A un autre niveau d'analyse, il est nécessaire de croiser des données d'investissement économique et d'autres, liées aux retombées sociales. Deux secteurs peuvent nous servir d'éclairage : l'immobilier et le tourisme. Prenons l'exemple de Marrakech-Tensift-El Haouz. Cette région consomme 1 662 163 tonnes de ciment par an et accueille 5 799 754 nuitées côté touristique (35%), alors qu'en termes de PIB par tête, elle ne dépasse pas 17175 dh/tête (pas plus que 8,9% du PIB national). Nous pouvons dupliquer le même raisonnement dans le cas du Souss qui s'accapare 33% des nuitées touristiques et n'affiche que 15 158 dh/ tête de PIB (8% du PIB national).

La participation inégale des régions à la création des richesses corrobore l'axialité économique autour de Casablanca en particulier et de la côte Atlantique en général (Cf. Graphe G.4). Une chose est sûre : la polarité autour des grandes villes, qui créait dans l'ancien découpage des régions factices, a montré ses limites. Cette donnée vient renforcer l'option de futures régions « locomotives » couplées à une politique de redistribution et de



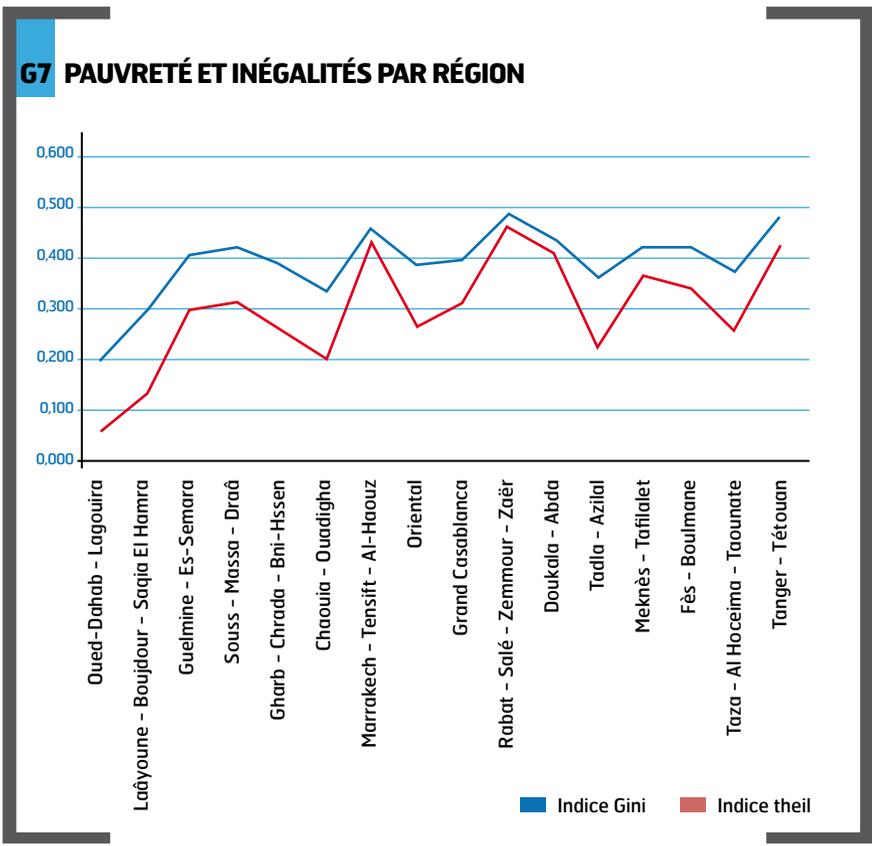
Vers un découpage économiquement viable

solidarité interrégionale. Enseignement n°3 : Le futur découpage régional devrait adopter une polarité : autour de régions pilotes, tenant compte des apports en termes de création de richesses, avec des effets d'entraînements sur les régions voisines.

UN DÉCOUPAGE CORRECTEUR DES INÉGALITÉS

Les inégalités constatées au niveau de la création de richesse, couplée à une mauvaise politique de redistribution, engendrent des inégalités, de développement entre les territoires et entre individus. Les indices de Gini et de Theil permettent de mesurer les inégalités parmi la population. Faute de pouvoir mesurer et comparer les revenus des individus, ces indices tiennent compte de leurs dépenses.

Les résultats (Cf. Graphe 5) font état d'inégalités qui se creusent et qui sont plus accentuées dans certaines zones. Tanger-Tétouan serait ainsi la région la plus inégalitaire. Sans doute le reflet de mécanismes économiques locaux. Cette hétérogénéité pourrait s'atténuer dans le futur découpage s'il était possible de fusionner des régions aux inégalités variables, à condition que la géographie le permette. Quelques régions semblent résister à la lourde tendance de creusement des inégalités. Les provinces du Sud seraient ainsi les moins inégalitaires d'après l'indice de Gini. Explication : compte tenu des modes de vie locaux, les modes de consommation -pris en compte par l'indice- seraient assez proches et lissés dans le Sud. Seule une enquête sur les valeurs pourrait confirmer notre hypothèse explicative. La description des inégalités au sein de la société ne saurait être complète sans commenter les inégalités de



LES POLITIQUES PUBLIQUES DOIVENT SERVIR DE CORRECTEUR DES INÉGALITÉS NATURELLES AU LIEU DE LES ACCENTUER

développement entre territoires. Le HCP a tenté d'approcher le développement des régions par l'IDH (Cf. Graphe G.6). Casablanca culmine à la tête du classement avec un IDH de 0,768, proche de celui de la Chine, alors que Tadla-Azilal et Taza-Al Hoceima-Taounate pointent encore en bas du classement avec des IDH respectifs de 0,562 et 0,581, tout juste comme le Kenya ou le Népal. Signe des limites d'un découpage aux critères abstraits, les inégalités entre régions et entre individus se

manifestent également dans la répartition de la force de gouvernance. Les services publics dans les territoires sont assurés de façon inéquitable. Taza-Al Hoceima-Taounate dispose en moyenne de 3,9 agents communaux pour 1000 habitants, alors que Oued Dahab-Lagouira s'accapare le haut du podium avec 9,9 agents pour 1000 habitants. Les agents civils de l'Etat sont également inégalement répartis à travers le territoire. Plus de 16% des fonctionnaires de l'Etat sont à Rabat, 10,4% dans le Grand Casablanca, contre à peine 4,8% pour

le Gharb et 5% pour l'oriental. Les «discriminations» de traitement des régions actuelles se mesurent aussi à l'aune des institutions au service de leur développement. Trois régions seulement disposent d'agences de développement alors que des régions manifestement défavorisées n'en ont pas. Les disparités et inégalités entre régions ne sont donc pas le fruit uniquement de différentiel des dotations factorielles. C'est surtout le fruit d'une politique publique qui ne tient pas suffisamment compte de ce différentiel.

Enseignement n°4 : Dans le découpage à opérer, les politiques publiques devraient servir de correcteur des inégalités naturelles au lieu de les accentuer.

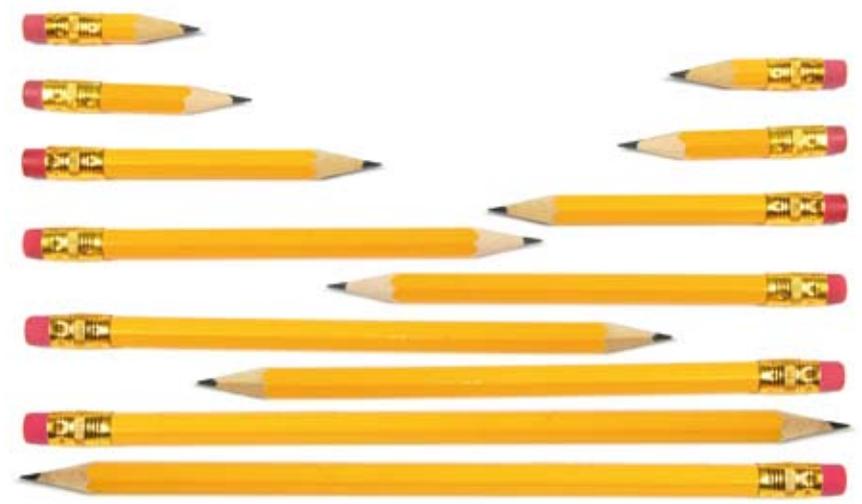
CONCLUSION

Il ne s'agit pas de lire les critères proposés indépendamment les uns des autres. L'intérêt et la valeur ajoutée de la démarche suivie dans ce premier travail de recherche est de pouvoir combiner ces critères et en faire une base qui préside à la réflexion sur le futur découpage. Si la vocation des futures régions veut dépasser les considérations juridiques et institutionnelles, très enchevêtrées, l'économie devrait en constituer le déterminant majeur. La construction de ce découpage ne se fera qu'après un choix clair de la référence : des régions égales comme en Belgique, ou des régions «pilotes» comme en Allemagne ou au Canada. Garder un regard tourné vers les expériences internationales en matière de «régions et développement» s'annonce comme une démarche saine combien même on souhaite construire un modèle «singulier». La «chilisation» du Maroc (développement prioritaire et accéléré du littoral) présente l'avantage d'un possible développement harmonieux. Les côtes atlantique et

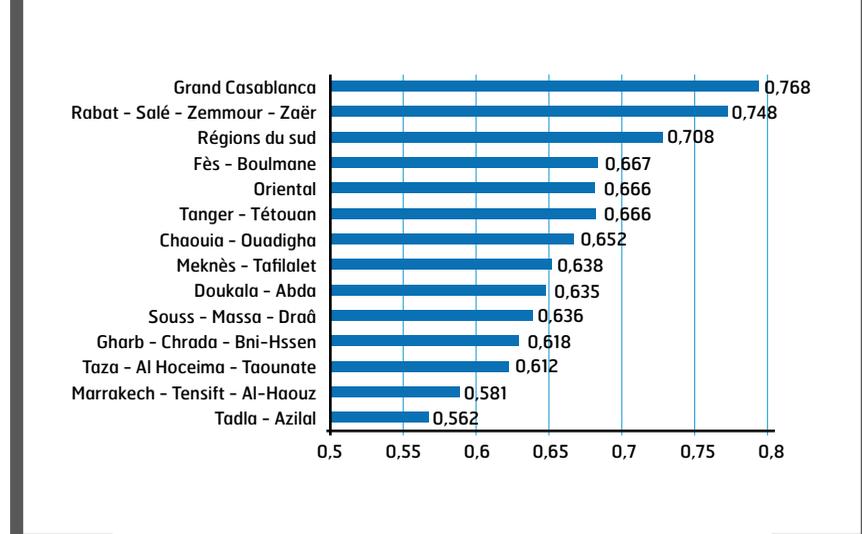
méditerranéenne, déjà en avance, qu'on développerait davantage soutiendraient le développement du reste des territoires. Et des territoires

qu'on lierait à ces «locomotives» par le renforcement de la politique des grands projets, déferaient les contraintes géophysiques. ■

LES AGENTS CIVILS DE L'ETAT SONT INÉQUITABLEMENT RÉPARTIS ENTRE RÉGIONS



G8 INDICATEUR DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN (IDH)



« LE MAROC DOIT TROUVER LE DEGRÉ D'ASYMÉTRIE SOUHAITABLE »

EXPERT CANADIEN DE LA QUESTION DES RÉGIONALISATIONS, INTERROGÉ PAR LA COMMISSION NATIONALE MISE EN PLACE À CET EFFET, FRANÇOIS VAILLANCOURT A BIEN VOULU RÉPONDRE À NOS QUESTIONS SUR QUELQUES FONDAMENTAUX.

Par Adil El Mezouaghi
Doctorant, Cesem-Hem

De quoi parle-t-on au juste en évoquant la régionalisation ? Quels sont les paramètres adoptés pour déterminer ses contours ?

En parlant de modèle, la pire des choses à faire en la matière serait le « copier coller ». D'abord, il faut se rappeler que chaque modèle est singulier et chaque pays est unique,

mais la finalité est la même et les paramètres qui sont pris en compte dans ces débats sont presque les mêmes : la géographie, l'histoire, la démographie, l'économie et le politique. Sur la géographie, des pays disposés géographiquement en Est-Ouest n'auront pas les mêmes besoins de structuration que des pays disposés en Nord-Sud. L'exemple de Madagascar aux climats multiples illustre bien ce point.

Prenez l'histoire, est-ce que le pays a connu des tensions par le passé ? S'agit-il de questions de revendications de souveraineté ? Des groupes qui se sentiraient opprimés ? Voyons le Timor par exemple, ce sont essentiellement les facteurs historiques et les tensions latentes qui ont conduit à sa scission. La démographie vient ensuite comme paramètre important avec des interrogations sur les structures d'âge, les appartenances linguistiques. Géographie, histoire et démographie

questionnent sur un concept de fédération naturelle ou fédération historique. Un pays comme l'Inde est une fédération naturelle : on ne peut pas imaginer l'Inde comme pays centralisé tellement il y existe des groupes ethnolinguistiques. De l'autre côté, vous trouvez des fédérations historiques : l'Australie en est une. Le système fédéral s'est imposé lors du départ des Britanniques. Le Canada est un mélange des deux modèles. Les fédérations historiques ont tendance à se centraliser plus facilement car avec le temps ce qui sépare les entités tend à s'estomper. Sur des aspects économiques, le degré de différence entre les régions ainsi que le degré de solidarité semblent être évolutifs, plus facilement que l'historique, le géographique ou le démographique. Le côté politique complique souvent les débats sur la régionalisation. Au Kosovo par exemple, les stratégies des acteurs politiques ont très

vite engendré un conflit meurtrier. Ces cinq paramètres permettent d'envisager vers quel modèle se diriger, et permettent surtout de savoir ce que l'on centralise et ce que l'on décentralise. Ils permettent de déterminer aussi le degré de différences et de solidarité entre régions. Quelles différences on souhaiterait garder ? Et quelles différences on voudrait voir disparaître ? Quel prix est-on prêt à payer pour voir ces différences disparaître ? Quel est le poids des influences extérieures dans ces débats ?

La solidarité que vous évoquez entre régions nous renvoie à une notion clé : la péréquation. En quoi joue-t-elle un rôle important ?

L'idée de la péréquation est la suivante. Considérons deux régions A et B, une pauvre et une riche dans le même pays (avec toutes les réserves sur la définition de riche ou pauvre). A capacités fiscales inégales, la péréquation tente d'offrir les mêmes services publics dans les deux régions (éducation, santé, etc.). Elle permet de réduire les écarts entre les régions A et B par la péréquation des capacités fiscales. Cela s'exerce au Maroc pour les communes à travers la collecte

des TVA. La deuxième dimension de la péréquation, qui est plus compliquée, tient en compte les coûts de production d'un service public dans l'une ou l'autre des régions. Par exemple, le coût de forage d'un puits dans les plaines marocaines n'est pas le même que

IL FAUT DONC VOIR L'IMPORTANCE DE TOUS LES FLUX, Y COMPRIS DÉMOGRAPHIQUES

dans le Moyen Atlas. Pour offrir donc la même quantité et qualité d'eau dans mes deux régions, je présume que j'aurai à dépenser plus au Moyen Atlas. Cette deuxième dimension de la péréquation permet d'atténuer cette différence de coûts. Grosso modo, la péréquation est la concrétisation de la solidarité interrégionale. Elle pourrait se faire verticalement par l'Etat central, soit horizontalement par des transferts directs entre les régions. Il est toutefois possible de combiner ces deux modes.

Au-delà du rôle de solidarité régionale attribué aux mécanismes de la péréquation, elle semble contenir des côtés pervers par l'instauration d'un déséquilibre endémique ou d'une sorte d'assistanat ...

On raconte que lorsque les Zurichois se plaignaient de trop aider leurs compatriotes du Jura, on leur a posé la question suivante : Voulez-vous aider

les habitants du Jura ? Ou préférez-vous qu'ils viennent à Zurich ? Ils ont préféré continuer à aider leurs compatriotes d'autres régions. Il faut donc voir l'importance de tous les flux y compris démographiques. En ce moment, ce type de tension règne aussi au Canada. En Allemagne aussi, des Länder ont dû porter ce débat à la cour constitutionnelle pour réclamer la révision

du montant de la péréquation. En Espagne, lors des négociations de l'autonomie, certaines provinces ont obtenu gain de cause sur ce sujet.

Quel regard portez-vous sur l'expérience marocaine en matière de régionalisation et de gouvernance locale en général ?

Les communes marocaines se tirent assez bien d'affaire. Les récentes réformes les ont dotées de plus de moyens et de prérogatives. Le dossier de la régionalisation au Maroc s'explique en partie par le dossier des provinces du Sud. Dans sa proposition à l'ONU, le Maroc évoque une autonomie régionale avancée. Le débat actuel au Maroc me rappelle l'expérience britannique. A titre d'exemple, on y a donné aux Gallois et aux Écossais des statuts différents. C'était donc une régionalisation à géométrie variable. Cette asymétrie est aussi observée au Canada où le Québec jouit d'une autonomie plus large que les autres provinces et territoires. Pour le Maroc, il faudra surtout réfléchir au degré d'asymétrie souhaitable et supportable pour l'ensemble des régions du Maroc. En général, c'est souvent cette question qui pose problème ou non dans le fonctionnement des institutions des pays décentralisés. ■

1 Extrait de http://www.sceco.umontreal.ca/liste_personnel/vaillancourt.htm



Biographie

François Vaillancourt est professeur au département de sciences économiques de l'université de Montréal depuis 1976. Spécialiste des questions de politiques publiques, il est membre de la Chaire d'études politiques et économiques américaines de l'Université de Montréal et Fellow CIRANO. Il a agi comme consultant pour divers organismes internationaux (Banque Mondiale, OCDE, PNUD) et nationaux (Conseil et Office de la langue française du Québec, Statistique Canada, Finance Canada, Commission Séguin). Il s'intéresse, en économie publique, au fédéralisme (distribution des pouvoirs, mécanismes de financement) et à la fiscalité (coûts de perception, harmonisation, fiscalité locale, sociétés d'état)!. ■

L'IMPÉRATIF RÉGIONAL

Par Alfredo Valladão
Chercheur, Sciences-Po, Paris

Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel, dit le dicton. L'Europe aujourd'hui devra payer le prix de son modèle d'économie sociale de marché, financé depuis trop longtemps sur les budgets publics et à crédit. La période de faste économique des «Trente Glorieuses» est bien finie. L'endettement des Etats est devenu presque la seule garantie du maintien des protections sociales et des avantages acquis. Il était inévitable qu'un jour ou l'autre, les prêteurs finissent par se demander si leurs créances allaient être remboursées. L'inquiétude des marchés vis-à-vis de la dette souveraine des pays de l'UE –et la crise de l'euro qui en dérive– ne va pas se dissiper de si tôt. A moins de se résigner à des faillites catastrophiques de type «argentin», il ne reste plus qu'à se serrer la ceinture. Et cela va durer.

Certains esprits chagrins et envieux s'en réjouissent, estimant qu'il s'agit d'un juste retour de bâton. Ils ont tort. La crise européenne est déjà en train d'avoir un impact sérieux sur le fonctionnement de l'économie globale. L'Europe représente toujours près d'un quart du PIB mondial et, surtout, près d'un tiers de la consommation finale de toute la planète. Même en se satisfaisant de taux de croissance

anémiques, le consommateur européen est resté le deuxième grand débouché de la production mondiale –et le principal acheteur de produits chinois, sans parler de la production africaine, maghrébine ou latino-américaine. En outre, les banques, marchés et institutions financières européennes constituent, aux côtés de leurs homologues nord-américains, les plus importantes sources de crédits à long terme pour les entreprises et Etats du monde entier. Le ralentissement inéluctable de l'économie du Vieux Continent, le temps qu'il éponge ses dettes, représentera un défi de taille surtout pour les pays «émergents» les plus liés à la zone euro. La chute des exportations vers l'Europe ne pourra que se répercuter sur l'équilibre de leurs balances commerciales, au moment même où leurs entreprises –et même les Etats– auront de plus en plus de mal à obtenir des crédits et à rouler leurs dettes auprès du système financier européen. Sans compter la diminution inévitable des investissements directs d'origine européenne, la chute des transferts de fonds des émigrés, ainsi que la forte réduction du marché du travail en Europe pour ces derniers. De fait, la panique sur l'euro n'est qu'un nouvel épisode de la grande restructuration de l'économie

mondiale. Il est évident que le modèle de croissance si bénéfique aux pays «émergents», fondé sur la production délocalisée, financée par l'investissement étranger et achetée à crédit par les deux grands centres consommateurs, les Etats-Unis et l'Europe, a montré ses limites. Les pays en développement vont devoir apprendre à adapter leur appareil productif à la conquête de nouveaux marchés –souvent en concurrence avec les mastodontes chinois, indien ou brésilien– et à attirer les investissements productifs nécessaires à cette métamorphose, tout en donnant une priorité nouvelle à la croissance de leur propre marché intérieur. Pour relever ces défis, les Etats devront, bien sûr, poursuivre et accélérer les réformes économiques et sociales permettant de créer un climat favorable pour obtenir des crédits et attirer des investissements étrangers encore plus exigeants. Mais il leur faudra aussi redonner toute la priorité aux politiques de développement régional. Seule cette dimension, en effet, est à même de penser les spécialisations territoriales indispensables, non seulement pour les nouvelles politiques d'exportation et d'intégration dans les chaînes de valeur transnationales, mais surtout de croissance du marché et de la consommation intérieurs. ■

TRANSVERSALES

LES COOPÉRATIVES EN QUÊTE DE PLAN D'AUTONOMIE

Un secteur sous perfusion au Maroc

Par Laetitia Grotti

Les coopératives, à peine de quoi survivre

Par Myriem Khrouz

La professionnalisation par le haut est-elle pérenne ?

Par Caroline Minialai

M'brouka : une coopérative à l'image des grands

Par Caroline Minialai

De la redistribution à la Grande distribution

Par Hassan El Aouni

«L'ingérence de l'Etat, un facteur de blocage»

Entretien avec Emmanuel Kandem

Propos recueillis par Laetitia Grotti

Chronique : Un palliatif prometteur

Par Omar Aloui

Les coopératives sont une forme d'entreprise particulière en ce sens qu'elles placent l'homme avant le capital. Aux Etats-Unis, au Canada, en Allemagne, en Suisse, elles ont montré qu'elles résistaient beaucoup mieux à la crise financière et économique que les autres formes d'entreprises. Aussi, nous sommes-nous interrogés sur la réalité de l'entreprise coopérative au Maroc à un moment où le gouvernement cherche à proposer un nouveau cadre juridique à même de favoriser leur développement.

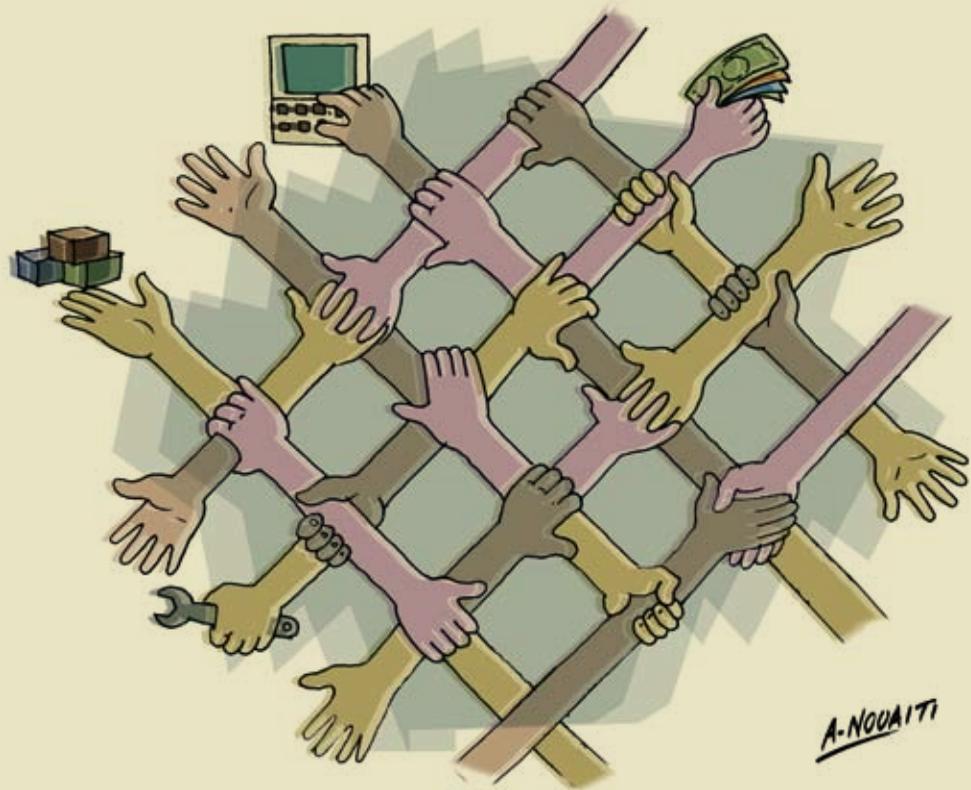
A travers des articles qui dressent un état des lieux du secteur, de la survie au quotidien (création,

production, commercialisation et distribution) de l'écrasante majorité des coopératives, des enjeux de professionnalisation, d'un cas d'entreprise coopérative qui sort la tête de l'eau, nous essayons de comprendre la si difficile modernisation d'un secteur peu (mal) intégré dans le tissu socio-économique.

Enfin, grâce au regard aguerrri d'Emmanuel Kamdem, spécialiste principal des questions coopératives au Bureau International du Travail, les approximations marocaines sont davantage appréhendées, à l'aune d'expériences internationales.

EN QUÊTE DE PLAN D'AUTONOMIE

Dossier coordonné
Par Laetitia Grotti
Journaliste, Cesem



A-NOUAI TI

UN SECTEUR SOUS PERFUSION AU MAROC

350 000 ADHÉRENTS POUR MOINS DE 7 000 COOPÉRATIVES : 0,03% DE LA POPULATION ACTIVE. DES COOPÉRATEURS PEU FORMÉS. LES VALEURS CARDINALES DE LA COOPÉRATION MÉCONNUES VOIRE IGNORÉES. HISTOIRE ET ÉTAT DES LIEUX D'UN SECTEUR EN MAL D'IDENTITÉ ET D'AUTONOMIE.

Par Laetitia Grotti
Journaliste, Cesem

Apparues dans les bagages des colons français, les coopératives ont tout d'abord été mises à leur service avant que le dahir du 8 juin 1938¹ n'autorise la constitution de coopératives entre artisans et agriculteurs marocains. Mais c'est véritablement au lendemain de l'Indépendance que ces entités économiques vont trouver écho auprès de l'Etat. La coopération est en effet alors préconisée, tant par les dirigeants de l'Etat que par différentes organisations politiques et syndicales, comme réponse aux problèmes du monde agricole. «Ce

choix stratégique avait été fait car les moyens de l'Etat et des citoyens étaient très insuffisants pour combler les déficits. Les coopératives, par la mutualisation des moyens, devaient contribuer à la modernisation du pays», explique Najib Koumina, directeur de communication de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO).

TRENTE ANS À ATTENDRE UNE LOI-CADRE ET DES STRUCTURES OPÉRATIONNELLES

Dès 1962, suite au rapport du directeur du Bureau International du Travail (BIT) en charge des coopératives, la création du Bureau pour le Développement de la Coopération (BDCO) matérialise la volonté affichée des pouvoirs publics de promouvoir le secteur. Pour preuve de cette «révolution politique», selon les termes d'Ahmed

Aït Haddouth, ancien directeur de l'ODCO, l'établissement public en charge des coopératives est alors directement placé sous la plus haute autorité gouvernementale, à l'époque la présidence du Conseil. Une tutelle certes importante mais «qui n'était pas sans poser de problème sur le plan opérationnel. Il était assez délicat de demander au roi de convoquer les assemblées générales», explique-t-il. Composé de 4 à 5 personnes dont un expert français, le Bureau fonctionnera tant bien que mal jusqu'en 1975. Pour les coopérateurs, les procédures s'avèrent longues et difficiles, les textes censés les encadrer éparpillés². De fait, «le droit coopératif a été élaboré en fonction des circonstances et suivant des objectifs ponctuels, généralement d'ordre technique, déterminés par une logique décousue héritée du Protectorat», explique Ahmed Ghazali³. En cause : un développement toujours pensé en



LE CAPITAL DES COOPÉRATIVES PAR SECTEUR

Secteur	Taux	Montant en DH
Habitat	75,34	4 548 175 582
Agriculture	22,08	1 332 767 830
Artisanat	1,9	114 885 984
Consommation	0,19	11 765 800
Forêt	0,11	6 804 881
Transport	0,1	5 915 068
Commerce de détail	0,08	5 010 737
Plantes médicinales et aromatiques	0,03	1 815 168
Argane	0,02	1 142 425
Mines	0,01	846 000
Alphabétisation	0,01	750 884
Exploitation de carrières	0,01	634 300
Centres de gestion		194 500
Denrées alimentaires		169 600
Main d'œuvre		59 400
Art et culture		44 000
Traitement de déchets		37 000
Télécommunication		30 000
Tourisme		17 200
Imprimerie-Papeterie		16 000
Commerce électronique		5 600
Total	100	6 037 265 777

Source : Annuaire statistique 2008 des coopératives au Maroc de l'Office de Développement de la Coopération

termes de politiques sectorielles. Ce qui se traduit pour les principaux concernés par une multiplication des administrations et organismes publics impliqués dans les activités du secteur coopératif.

En 1975, le BDCO est finalement remplacé par un office, celui du Développement de la Coopération (ODCO), placé sous la tutelle du ministère du Plan, désormais seule autorité compétente en matière

d'agrément des coopératives⁴. Le législateur fixe les attributions de l'ODCO et cherche à créer un cadre cohérent capable de se substituer à la multitude de textes existants. Mais il faudra attendre 1985 pour que soit publiée la loi cadre encadrant le secteur⁵ et 9 autres années pour qu'elle entre en vigueur⁶. Nous sommes alors en 1993 ! «Peu de personnes étaient spécialisées dans les coopératives, il y avait encore moins de compétences», témoigne Ahmed Ai't Haddouth. Ainsi, pendant ces 18 années, les coopératives ont continué d'être régies par tous les textes spéciaux relatifs aux différentes formes coopératives.

DES COOPÉRATIVES
«ASSISTÉES»

Au cours de ces décennies, les coopératives ne se créent et ne se développent que dans les secteurs économiques où l'Etat trouve intérêt à les promouvoir. Pour ce faire, et compte tenu des faibles capacités financières des concernés, l'Etat met en place des aides matérielles comme les subventions, les exonérations ou encore des conditions de crédit généralement avantageuses. De la même manière, les ministères de tutelle prodiguent aides techniques et administratives. «Le gouvernement avait décidé de rattraper un certain nombre de déficits, notamment agricoles, à travers la structuration des coopératives, en particulier laitières et céréalières», explique Abdelmounaïm Guessous, directeur de l'Economie sociale au MAEG. Ces structures étaient totalement subventionnées par l'Etat qui souhaitait arriver à l'équilibre pour l'approvisionnement en lait ou encore pour le stockage des

UN CAÏD POUVAIT ENTRER DANS
UNE COOPÉRATIVE ET LEUR DE-
MANDER TOUS LES DOSSIERS

céréales. Pratiquement, les machines fonctionnaient grâce à d'énormes subventions, les coopératives étaient placées sous le contrôle de l'Etat et le dispositif juridique était tel que près d'une vingtaine d'administrations intervenaient directement, que ce soit par l'assistance technique ou plus prosaïquement par la présence d'un fonctionnaire lors des assemblées générales des coopératives». Autant dire que nous sommes loin, très loin de coopératives «de création spontanée», liées à des mouvements sociaux associatifs comme ce fut le cas en Europe. En effet, les différentes composantes de ce qu'il est désormais convenu d'appeler l'économie sociale, à savoir les coopératives mais aussi les mutuelles, les associations ou

encore les syndicats, sont apparues en réaction à l'avènement du marché et du capitalisme nés de la Révolution industrielle en Europe. Des ouvriers (pour l'essentiel), regroupés selon leur métier, ont ainsi organisé de nouvelles formes de résistance face à ceux qu'ils considéraient comme des intermédiaires «parasites» : l'entrepreneur et le commerçant. Pour les coopératives de production, les coopérateurs étant eux-mêmes les travailleurs, les gains se traduisent par l'élimination du patronat ; ainsi salaires et bénéfices sont plus élevés. Quant aux coopératives de consommation ou de service, les gains se traduisent par la réalisation d'économie d'échelle et l'élimination des intermédiaires. On le voit, la particularité du mouvement

coopératif réside dans le fait que c'est de la société civile ou des travailleurs eux-mêmes qu'ont émergé ces nouvelles formes d'organisation de la vie économique.

UN SIMPLE GUICHET
ADMINISTRATIF !

Au Maroc, l'attitude des pouvoirs publics s'est, tout au contraire, traduite par la mainmise des administrations publiques sur les coopératives. Une mainmise qui se manifeste dès la création, avec la nécessité d'obtenir un agrément de l'administration de tutelle et qui se poursuit tout au long de la vie coopérative comme en témoigne Abdelmounaïm Guessous: «N'importe quel fonctionnaire, du caïd au délégué agricole en passant par le cheikh, pouvait entrer dans une coopérative et leur demander tous les dossiers». Certes, de nombreux spécialistes de la coopération dans les pays en voie de développement insistent sur le rôle de l'Etat dans la mise en place de conditions favorables au développement du mouvement coopératif ; l'objectif à terme étant qu'il devienne autonome. Mais il faut entendre par «conditions favorables», «l'élaboration d'une stratégie claire, la fixation d'un cadre légal adapté et la mise en place de conditions de promotion et de contrôle suffisamment opérationnelles⁷». Non seulement, comme on l'a vu plus haut, il n'y a jamais eu de stratégie claire ni de cadre légal adapté mais de surcroît les aides publiques ont approfondi la dépendance financière, administrative et technique des coopératives à l'égard de l'administration. Interrogé sur le montant total des subventions accordées à la coopération, Najib Koumina s'avoue incapable d'en fournir le chiffre : «Il n'y a aucune coordination entre les ministères, pas de convergence. Nous avons essayé à l'ODCO de collecter l'information

RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX INDICATEURS

Intitulé	Indicateur
Nombre de coopératives	6 286
Nombre d'adhérents	347 684
Capital (en DH)	6 037 265 777
Actifs immobilisés (en DH)*	2 470 867 658
Chiffre d'affaires (en DH)*	7 546 982 532
Total des achats (en DH)*	6 204 032 428
Excédent (en DH)**	87 390 738
Emploi (Salariés)*	22 502
Masse salariale (en DH)*	479 765 811

Source : Annuaire statistique 2008 des coopératives au Maroc de l'Office de Développement de la Coopération

*Données relatives à 936 coopératives déclarantes en 2006

** Ne concerne que 716 coopératives ayant réalisé un excédent parmi les 936



sur les subventions mais il faut bien dire qu'il y a une certaine opacité administrative, relative à la tradition archaïque du secret». Reste, qu'au lieu de permettre aux coopératives «provisoirement» assistées d'acquiescer au fur et à mesure leur autonomie, on est arrivé à l'effet inverse. Une dépendance qui n'a pas pour seule conséquence l'assistanat mais aussi, et peut-être surtout, une absence de participation effective des coopérateurs à la vie sociale de leur coopérative, notée par tous les observateurs. «Ils entretiennent des rapports assez artificiels avec leur coopérative dans la mesure où très peu s'identifient à elle, explique ainsi Najib Koumina. Ils ont plutôt tendance à la considérer comme une simple antenne de l'administration ou un guichet». Pour l'anthropologue Ali Amahane, l'explication est à chercher dans la verticalité descendante de l'impulsion coopérative : «La création des coopératives n'émane pas des populations. Au Maroc, l'impulsion est toujours venue du haut, or elle doit venir de la base sinon l'essentiel, c'est-à-dire le fonctionnement démocratique et la participation des intéressés à décider de leur sort, n'y est pas».

UNE SOURCE DE RICHESSE ÉCONOMIQUE SOUS-EXPLOITÉE

C'est précisément ce fonctionnement démocratique, cette identification de tous à la coopérative qui, en Europe ou ailleurs, a permis aux coopératives de décoller et même aux plus importantes d'être de véritables locomotives économiques à cette nuance de taille, qu'elles sont centrées sur l'homme en lieu

FORMER DES GENS ILLETTRÉS EN GESTION OU MARKETING EST-CE PERTINENT ?

et place du capital. Rappelons ainsi que selon le Bureau International du Travail (BIT), les 300 premières coopératives mondiales en termes de chiffres d'affaires représentent l'équivalent du PIB du Canada. En Colombie, Saludcoop, une coopérative de santé, fournit des services de soins à 15,5% de la population. En France, 9 agriculteurs sur 10 sont membres de coopératives agricoles, les banques du secteur coopératif détiennent 60% des avoirs et 25% des commerces de détail français sont des coopératives. En Inde, les besoins de 67% des ménages ruraux sont couverts par des coopératives, et en Suisse, le plus grand distributeur et employeur privé, est une coopérative. Pour que les nôtres puissent aspirer un jour à intégrer les différents circuits économiques existants, il faudra également apporter de vraies réponses en termes de formations. De fait, le très faible niveau des coopérateurs voire leur analphabétisme constituent des obstacles évidents. Pourtant, là encore, la formation est indissociable de la coopération. Et si le législateur a bien pensé à doter l'ODCO de cette mission, ses moyens sont dérisoires au regard des réalités du secteur (en 2009, l'ODCO avait un budget de 27 millions de dhs). Aujourd'hui, entre les bailleurs de fonds internationaux, les ONG locales et internationales et les différents ministères via les stratégies sectorielles, les coopérateurs apparaissent comme particulièrement ciblés. Reste qu'on peut s'interroger

sur la pertinence de formations en gestion ou marketing auprès de gens qui ne savent déjà ni lire ni écrire ! Aujourd'hui, un projet de loi révisant le cadre juridique relatif au secteur coopératif est examiné au secrétariat général du gouvernement. Parmi les principales recommandations : la suppression de l'agrément et son remplacement par un dépôt de constitution auprès du tribunal de première instance ainsi que la création d'un registre des coopératives qui devrait permettre la fiabilité des immatriculations, des inscriptions modificatives et des radiations. Précisons tout de même qu'en termes de fiabilité, les chiffres officiels font état de près de 7000 coopératives. Or ces statistiques⁸ portent sur 936 coopératives déclarantes ! Ce qui ne laisse pas d'interroger sur l'activité réelle des quelques 6000 autres. ■

1 Ce Dahir fixe le statut juridique de ces institutions et organise le crédit qui peut leur être consenti

2 On peut citer le texte français de 1922 sur les coopératives de consommateurs, celui de 1938 autorisant les artisans et agriculteurs à se regrouper en coopératives, le texte de 1963 pour les commerçants et détaillants...

3 «Les coopératives au Maroc» de Ahmed Ghazali et Alfred Christian Diebold

4 En vertu du Dahir du 23 avril 1975. En 1997, l'ODCO est placé sous la tutelle du ministère des Affaires Economiques et Générales (MAEG). En 2004, l'Office passe sous celle du Tourisme, de l'Artisanat et de l'économie sociale avant de revenir à nouveau sous celle du MAEG en 2007

5 La loi 24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'ODCO.

6 Décret n°2-91-454 du 22 septembre 1993 pris en application de la loi n°24-83

7 Même référence que 3

8 Annuaire statistique 2008 des coopératives au Maroc - ODCO

LES COOPÉRATIVES, A PEINE DE QUOI SURVIVRE

LA MAJORITÉ DES COOPÉRATIVES SONT DES PETITES STRUCTURES RÉPARTIES ENTRE LES SECTEURS DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE L'ARTISANAT. AIDÉES À LEUR CRÉATION, SOUTENUES POUR LA PRODUCTION ET LA COMMERCIALISATION, LES COOPÉRATIVES SONT RAREMENT AUTONOMES.

Par Myriem Khrouz
journaliste

«C'est mon mari qui m'a conseillée de créer une coopérative après une discussion qu'il avait eue avec le caïd» explique Fatima El Haddad,

trésorière de la Coopérative de Couscous El Misdaqiya, créée en 1999 à Achjel, près de Ouezzane, et constituée de 24 membres. «Aujourd'hui, la coopérative a

presque 10 ans», souligne-t-elle fièrement. Même son de cloche du côté de la coopérative de plantes médicinales et aromatiques E'chifaa à Azrou, créée en 2006. «Avant, on travaillait déjà avec les plantes - cueillette, séchage, vente - qu'on trouve en quantité dans la région, mais sans cadre juridique. C'est l'AMAPPE [Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise] qui nous a conseillées de créer une coopérative», raconte Salmi Fatima, la trésorière. «Sans cette association, on n'aurait jamais su ce qu'était une



CE SONT SOUVENT DES BAILLEURS OU CHERCHEURS QUI SONT À L'ORIGINE DE LA CRÉATION DES COOPÉRATIVES

LA CRÉATION DE COOPÉRATIVES SE FAIT SOUVENT SANS ÉTUDE PRÉALABLE, NI ÉTUDE ÉCONOMIQUE, NI ÉTUDE DE FAISABILITÉ



coopérative ni comment faire pour en créer une», ajoute-t-elle.

UNE AFFAIRE DE MOTIVATION ET DE SOUTIEN

En interrogeant les coopératrices et coopérateurs, un premier constat s'impose : quelles que soient leur taille ou leur région d'origine, la création des coopératives est souvent impulsée par des partenaires institutionnels ou des ONG nationales ou internationales. «Ce sont souvent des bailleurs, des chercheurs ou les gens originaires de la région qui sont à l'origine de la création des coopératives», confirme

Ali Amahane, anthropologue et acteur associatif du développement local. Partant, comment ne pas s'interroger sur l'appropriation par les coopérateurs des valeurs coopératives, sur le fonctionnement interne de ces entités économiques, sur leur viabilité, sur les changements qu'elles ont pu (ou pas) induire sur la vie de leurs adhérents, sur leur mode de production et de commercialisation ? Aidées à la création, ces coopératives arrivent-elles à devenir autonomes ? Dans le douar Ait Hamza (Province de Boulemane), la coopérative féminine de tissage traditionnel «Atma» a vu le jour en 2003 sous l'impulsion du

ministère de l'Artisanat. «L'idée nous a été soufflée par le ministère et par une ONG qui travaille avec eux», raconte Fatima Felfouli, trésorière de la coopérative. L'ONUDI (Agence des Nations Unies pour le Développement Industriel) leur a ensuite fourni du matériel et des formations en gestion de projets, marketing..., alors que la quasi-totalité des membres de la coopérative -74 femmes- est analphabète. Le local de la coopérative a été construit par la Province.

Le constat est à peu près le même concernant l'impulsion de départ pour les petites coopératives urbaines, dans l'artisanat notamment. Dans le cas de la coopérative Tamount, l'idée de se regrouper naît en 2003 à l'occasion du lancement du programme national de soutien au travail du bois de thuya'. Il leur faudra un an et l'appui technique du programme pour créer leur coopérative «d'art sur bois de thuya» à Essaouira. «Avant on vendait à des intermédiaires qui prenaient plus de 50% du prix d'achat. L'artisan ne gagnait presque rien !», s'indigne aujourd'hui Omar Jamour, président et membre fondateur et lui-même producteur d'objets en bois de thuya. «C'est de là qu'est venu le souhait de créer une coopérative : pour vendre directement au consommateur. Cela permet de dégager plus de bénéfices pour nous, à des prix moins chers pour le client», explique-t-il encore. Dans la très grande majorité des cas, et en particulier en milieu rural, on observe une méconnaissance de l'institution coopérative. Ce phénomène est notamment dû au faible niveau de scolarisation. De fait, la création de coopératives se fait souvent sans étude préalable (ni étude économique, ni étude de faisabilité). A ceci s'ajoute la nature des démarches à entreprendre pour créer une

coopérative. Comme l'explique Abdeslam Dahman, secrétaire général de l'association Targa, active dans le soutien aux coopératives : «Les procédures administratives sont lourdes et complexes. Elles demandent du temps et des compétences ; or les coopérants sont majoritairement peu lettrés. De plus, ajoute-t-il, trop d'administrations s'occupent des coopératives : l'ODCO, les ministères de tutelle, les autorités locales. Les attributions sont mal définies et les coopératives ignorent les missions de chacun».

UNE ORGANISATION INTERNE TRÈS RUDIMENTAIRE

Comme pour la création des coopératives, leur organisation dépend et s'appuie aussi pour beaucoup sur les partenaires institutionnels. Là encore c'est par la formation, l'encadrement et le suivi exercés par ces partenaires ou bailleurs que la coopérative fonctionne. Fatima El Haddad explique ainsi que la coopérative de Couscous El Misdaqiya fait partie -tout comme la coopérative E'chifaa d'Azrou- du projet PADEF (programme d'appui à l'entrepreneuriat féminin) mis en place par l'AMAPPE en 2001 pour gérer et soutenir des petites coopératives féminines. A ce titre, la coopérative bénéficie depuis 2004 de financements et d'accompagnement mais aussi d'un appui au niveau de la production ainsi que de formations, notamment sur les aspects commerciaux et de gestion. Il faut dire que si les coopératives respectent les statuts et les démarches mises en place, l'organisation reste élémentaire. «On travaille chaque jour, chacune selon ses disponibilités. On se réunit dès qu'il y a un point à discuter et on organise, une fois par an, une assemblée générale pour élire un nouveau bureau». Même fonctionnement à la coopérative de



ON N'A PAS CRÉÉ LA COOPÉRATIVE POUR EN VIVRE MAIS POUR AMÉLIORER NOS QUOTIDIENS

plantes médicinales et aromatiques E'chifaa. Et il en va de même pour la comptabilité. «Chaque membre paie une contribution annuelle. Pour les ventes, on garde une partie du bénéfice pour la coopérative, on partage le reste

entre les femmes en fonction du temps travaillé», explique Salmi Fatima.

Autour de ces partenaires associatifs gravite tout un ensemble de structures qui soutiennent les coopératives



comme l'ODCO (établissement public) qui a pour mission, entre autres, de les former, les accompagner et leur apporter une assistance juridique. Le REMESS (Réseau Marocain d'Economie Sociale et Solidaire), créé en 2006 par un certain nombre d'associations dont l'AMAPPE, a pour but de créer un espace de rencontres entre institutions et organisations de l'économie sociale et solidaire (coopératives, associations, mutuelles, fondations, unions d'associations) qui interviennent dans le développement local.

Du point de vue de l'organisation, les coopératives ignorent pour beaucoup les règles du fonctionnement en coopérative. Pour celles situées en milieu rural ou gérées par des femmes, le constat est souvent le suivant : le niveau de scolarisation est très faible, partant, la comptabilité est tenue approximativement ; les règles en matière de gestion sont méconnues, voire ignorées ; il n'y a pas d'organigramme ; les tâches ne sont

pas définies et sont mal réparties. Ahmed Ait Haddouth², secrétaire général du REMESS et ancien président de l'AMAPPE, souligne l'importance d'un fonctionnement démocratique et participatif. Car s'il est vrai que les coopérateurs se prêtent formellement au jeu du fonctionnement induit par le cadre de la coopérative et qu'on peut relever le fonctionnement des organes de direction des institutions coopératives (tenue des assemblées générales, élections ...) dans la plupart des cas, un noyau dur centralise les décisions et l'informel ou le consensus restent la manière de fonctionner.

UNE PRODUCTION ARTISANALE POUR DES DÉBOUCHÉS RARES

Du point de vue économique, la coopérative permet, grâce à la mutualisation, d'acquérir les moyens de production avec des coûts moins élevés, de répartir le travail et les revenus tirés de l'activité entre les membres. Néanmoins, et là encore, c'est surtout l'appui des bailleurs qui permet d'acquérir les moyens de production (achat du matériel de production, formations). Reste qu'une fois la production réalisée, il faut lui trouver un débouché sur le marché. Ceci semble dépasser les compétences qu'ont ces petites coopératives. Aussi, l'essentiel de la commercialisation est elle prise en charge par les partenaires

institutionnels ou les ONG.

A. Dahman explique ainsi que l'association Targa «se chargeait par exemple, avec l'ODCO, de l'accompagnement des coopératives concernant la production. Les coopératives recevaient du matériel acheté par l'Agence du Nord et notre association se chargeait de trouver des débouchés pour la commercialisation», ajoute-t-il. De son côté, l'AMAPPE, dans le cadre du projet PADEF, organise des foires, séminaires, expositions de vente (4/an) ... Elle permet également aux coopératives de participer au SIAM (Salon International de l'Agriculture de Meknès, durant lequel des stands leurs sont réservés) et à l'ECOSS (salon de l'Economie Sociale et Solidaire). Une «caisse de fonds solidaires» a également été mise en place avec l'ADS. Elle est mise à la disposition de chaque coopérative mais est gérée par l'AMAPPE qui achète aussi du matériel pour les coopératives. L'ONG les aide enfin à chercher des fonds auprès des organismes de financement. «Avant notre partenariat avec l'AMAPPE, on vendait les produits aux souks de Chefchaouen», explique Fatima El Haddad, de la Coopérative El Misdaqiya. «Aujourd'hui, un Saoudien nous achète une partie de la production pour son restaurant en passant par l'intermédiaire de l'AMAPPE». Cette commande assure une visibilité à moyen terme à la coopérative puisque, comme en témoigne Youssef Bouallala,

LES COOPÉRATIVES N'ARRIVERAIENT PAS À SURVIVRE SANS LES BAILLEURS DE FONDS



LES RÈGLES EN MATIÈRE DE GESTION SONT MÉCONNUES, VOIRE IGNORÉES ET LES TÂCHES NE SONT PAS DÉFINIES

responsable commercial du PADEF, «ce client s'est engagé à acheter les produits de cette coopérative pendant 5 ans». L'autre partie de la production est vendue au village et dans les salons, l'AMAPPE et le ministère de l'agriculture leur prenant le reste. Les gains sont ensuite répartis entre les femmes. «Chacune gagne la même chose, même si certaines travaillent moins», poursuit Fatima El Haddad, avant d'ajouter fièrement : «On peut gagner jusqu'à 40 000 dhs par an». Cette somme demeure cependant insuffisante une fois divisée par les 12 mois de l'année et les 24 membres de la coopérative.

QUELQUES PISTES DE COMMERCIALISATION

Certaines, pourtant, ont réussi à mettre en place des circuits de vente autonomes. La coopérative Ajaabou Confitures à Ain Leuh, créée en 2000 et également soutenue par le PADEF, a ouvert un local pour pouvoir vendre aux groupes de touristes qui

passent. «Comme on est passé à la télé, des Marocains nous connaissent et viennent aussi s'approvisionner chez nous», explique Baladi Rabha, trésorière de l'association. Elle ajoute : «On s'est aussi mis d'accord avec les commerçants de Ain Leuh qui vendent nos produits en échange d'une petite marge». Mais dans la majorité des cas, l'accès au marché reste globalement difficile pour les coopératives.

«Le gros problème reste celui de la commercialisation. L'une des actions du REMESS est d'aider à faire connaître le produit, à le commercialiser, mais quand on arrive à trouver des débouchés, les coopératives n'arrivent pas toujours à suivre en termes de production

(stock)», explique Ahmed Ait Haddouth. Pour ce professionnel du secteur «les coopératives doivent se regrouper, y compris sous forme de groupement d'intérêt économique (GIE), pour augmenter leurs capacités de production, apprendre à respecter les délais... Si les petites coopératives ne peuvent pas gérer tout ça, les réseaux de coopératives sont en mesure de le faire».

Pour les coopératives urbaines, il est plus facile de mettre en place des circuits de vente directe. La Coopérative Tamount d'art sur bois de thuya a ainsi ouvert un local dans la médina d'Essaouira et y vend ses produits. «Nous l'avons réalisée sur nos fonds propres.

L'ONUUDI et l'ONG Sodev (Solidarité Développement) Maroc nous ont apporté une assistance technique», explique Omar Jamour. «Grâce au tourisme, national et international, le local de vente -situé au RDC d'un petit ryad- marche très bien», se réjouit notre homme. «En 2007, on a ensuite formé un GIE avec 8 autres coopératives d'artisanat», poursuit Omar Jamour, également président de cette nouvelle structure. Le GIE a été créé en partenariat avec l'Entraide Nationale, qui a mis à disposition un local de vente à Mohammedia et qui est membre du REMESS. L'objectif du GIE est de créer des espaces de vente pour les coopératives «et d'échapper aux intermédiaires». Car Omar Jamour est farouchement opposé au

d'autres villes». Le partenariat avec l'Entraide Nationale prévoit en effet l'ouverture d'autres locaux dans plusieurs villes plus porteuses comme Essaouira, Fès ou encore Tanger.

PAR-DELÀ LA SURVIE ÉCONOMIQUE ...

Il semblerait donc que les coopératives fonctionnant de manière autonome ne représentent qu'une minorité. Fouad Abdelmoumni, ancien directeur de l'organisme de micro crédit Al Amana, se dit d'ailleurs «peu optimiste sur l'existence de coopératives réellement rentables et viables». Selon lui, il n'y aurait que quelques cas très locaux et qui restent modestes. Même son de cloche du côté

de l'agriculture et la coopérative nous apporte un complément».

Reste un aspect non négligeable et sur lequel s'accordent toutes les femmes interrogées : sans la coopérative, elles n'auraient jamais pu «faire des rencontres, voyager, être formées, rencontrer d'autres femmes, voir ce que d'autres coopératives faisaient...». Car pour les femmes, les coopératives ne sont pas seulement génératrices de revenus, elles sont aussi un espace qui leur permet d'évoluer, de se structurer, de mettre en avant leurs capacités. Au sein de la coopérative, les femmes sont amenées à prendre des responsabilités, «elles deviennent aussi des sortes de leaders politiques dans leur communauté, avec lesquelles même le président doit compter», confirme Youssef Boualalla. Mais au-delà des freins ou difficultés que connaissent les coopératives, il y a aussi une méconnaissance du coopérateur à l'égard de l'institution du fait qu'elle ne s'enracine pas dans des traditions communautaires marocaines. «La coopérative est un bon concept mais qui ne s'est pas appuyée sur les structures traditionnelles que sont les corporations en milieu urbain (notamment d'artisans) et la jamaa en milieu rural», explique Ali Amahane. «La création des coopératives n'émane pas des populations. L'impulsion au Maroc est toujours venue du haut, alors qu'elle doit venir de la base». Et le même de conclure : «L'essentiel, c'est-à-dire le fonctionnement démocratique et la participation des intéressés à décider de leur sort, n'y est pas». ■

1 Programme de soutien aux artisans et petits producteurs pour la création d'associations et coopératives
2 Il fut également directeur de l'ODCO

LES FEMMES MEMBRES DE COOPÉRATIVES DEVIENNENT DES LEADERS POLITIQUES DANS LEUR COMMUNAUTÉ

partenariat actuel «gouvernement/ grandes surfaces». Pour lui, la convention «est totalement en faveur des grandes surfaces au détriment des coopératives et petits producteurs : c'est du business à couverture sociale» (cf. article De la redistribution à la grande distribution, p.54-57). Au GIE en revanche les bénéfices des ventes sont partagés entre les coopératives, une petite partie est versée au GIE pour les frais de gestion. «L'espace de vente de Mohammedia commence à marcher même si ce n'est pas une ville touristique avec une clientèle importante», explique-t-il, avant d'ajouter : «Mais cet espace a été lancé comme expérience pilote qui, si elle fonctionne, sera étendue à

d'Ali Amahane : «La majorité des coopératives n'a pas réussi à s'autonomiser. Le résultat social et économique est très faible. Les coopératives aident, dans le meilleur des cas, à améliorer un peu le quotidien mais elles n'arriveraient que difficilement à survivre sans les bailleurs de fonds». Un constat que confirment sans ambages les coopérateurs, à l'instar de Fatima El Haddad : «La coopérative nous apporte un petit plus mais la base de nos revenus est agricole». De son côté, Salmi Fatima de la coopérative E'chifaa constate la même chose : «On n'a pas créé la coopérative pour en vivre mais pour améliorer nos quotidiens. La majeure partie de nos revenus vient

LA PROFESSIONNALISATION PAR LE HAUT EST-ELLE PÉRENNE ?

LE PROJET ARGANIER, SOUTENU PAR L'UNION EUROPÉENNE DEPUIS 2003, AURA ÉTÉ UN VÉRITABLE LABORATOIRE POUR STRUCTURER LA FILIÈRE ET CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE REPRODUCTIBLE DANS D'AUTRES SECTEURS. EXPLICATIONS.

Par Caroline Minialai
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Professionnaliser le secteur de l'huile d'argan, dont les activités d'extraction et de commercialisation étaient artisanales au début des années 2000, a été proposé par le gouvernement marocain dans le cadre de la coopération avec l'Union Européenne. Une fois réalisées les études de faisabilité, la mise en œuvre du projet a été confiée à l'Agence du Développement Social (ADS) car elle avait les moyens d'un traitement transversal : développement humain, protection de l'environnement, et renforcement des capacités des acteurs. L'ADS a en effet pour mission de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement social au Maroc, comme le souligne Ali Benkirane, responsable du département des activités génératrices de revenus et d'emplois à l'ADS : «La coopérative est

un bon moyen de mutualiser les efforts des petits producteurs». Ce processus de professionnalisation initié et conçu par l'ADS et les experts de l'UE s'est construit autour de la structuration de la filière et du transfert de compétences.

LA STRUCTURATION DE LA FILIÈRE

En 2003, ils étaient 27 coopératives généralistes et quelques acteurs privés à valoriser le produit à Casablanca, Meknès ou Séville. La présence de trop nombreux intermédiaires empêchait les producteurs de



DES SEMSARAS EMPÊCHAIENT LES PRODUCTEURS DE PERCEVOIR LA VALEUR AJOUTÉE

UNE FOIS LA SUBVENTION ACCORDÉE, IL A FALLU APPRENDRE À GÉRER

bénéficier de la valeur ajoutée alors que le savoir-faire de la filière était détenu par les coopératives, et pour cause : «Le concassage ne peut être fait que par les femmes, sans mécanisation», remarque Ali Benkiran. Il explique qu'avant «les coopératives faisaient tout, mais elles n'avaient pas les compétences pour produire et commercialiser». L'ADS a donc eu l'idée de travailler en cascade avec un premier niveau de coopératives, spécialisées dans la production, un deuxième niveau de promotion et de commercialisation et un dernier niveau regroupant tous les acteurs de la filière et destiné à défendre les intérêts de ses membres. Les coopératives

créées ou à naître ont dû rédiger un projet, identifier leurs forces et leurs faiblesses, monter un budget et définir leur stratégie. Ce processus n'a été possible que grâce aux cellules d'appui aux associations et aux coopératives installées localement par l'ADS. Une fois le dossier accepté par le comité d'approbation représentant les partenaires et la subvention accordée, il a fallu apprendre à la gérer. «Au départ, l'encadrement était très serré», explique Hassan Abi, responsable de la cellule d'appui de Taroudant. Peu à peu, de nouveaux acteurs sont apparus sur le marché pour arriver, en 2010, à 150 coopératives dans la filière, dont 67 ont bénéficié du projet.

La qualité de la production est un facteur clé de différenciation et chaque coopérative doit être capable de donner la traçabilité de sa production. Pour ce faire, l'agence a rédigé un guide des bonnes pratiques d'hygiène, de productivité ou de sécurité, diffusé auprès de tous les intervenants de la filière, et a poussé les bénéficiaires du projet à obtenir une certification d'agriculture biologique. Sur le terrain, la coopérative de Taitmatine à Tiout a même conçu en complément à ce guide un DVD en amazighe afin d'entériner ces pratiques. Les audits réalisés sur le terrain par le certificateur garantissent pour leur part la pérennité des processus, comme le confirme la secrétaire de la coopérative : «Avant chaque expédition à l'export, tout est vérifié».

La productivité reste cependant inférieure à celle des entreprises classiques. Comme le souligne Fatiha Oubni, Directrice du GIE

Argan'Taroudant : «Nous utilisons 2,5kg d'amandons pour produire 1 litre d'huile, alors que les entreprises privées n'en utilisent que 2kg et qu'elles les achètent le plus souvent dans les souks, bénéficiant ainsi de tarifs plus avantageux». Mais la différenciation des produits coopératifs se trouve dans la qualité de l'huile, la certification «biologique» et l'Indication Géographique Protégée. Ce dernier concept, pensé par l'ADS (qui a également contribué à son adoption juridique) permet de relier légalement un produit à une région, en imposant que les opérations de transformation aient lieu sur place. Les unités commerciales, «structurées en GIE ou en union suite à un processus de décision communautaire et une formation», explique Hassan Abi, sont ainsi installées localement.

LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES EN GESTION ET GOUVERNANCE

Ce sont ces GIE qui assurent souvent la production des huiles et réalisent le chiffre d'affaires avec les clients à l'étranger. Comme le rappellent Fatiha Oubna et la trésorière de Taitmatine, «Plus de 70% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export» vers des destinations telles que le Japon, la Tchéquie ou la France. Les directrices salariées des GIE sont d'ailleurs recrutées pour leurs compétences en gestion des exportations et techniques commerciales. Le GIE Argan'Taroudant, (270 000 dhs de chiffre d'affaires annuel), emploie 3 personnes et cherche à en recruter une 4^{ème} pour développer l'activité commerciale. Le comité de recrutement réunissant coopératives, représentants de l'ADS, de l'INDH et de l'ODCO propose une grille d'évaluation et assiste le groupement dans le choix du candidat. «Le GIE doit être géré non pas par des membres mais par des

personnes qui connaissent le métier», justifie Hassan Abi qui connaît bien leur quotidien. Il faut dire que certains réalisent un chiffre d'affaires annuel de plusieurs millions de dirhams.

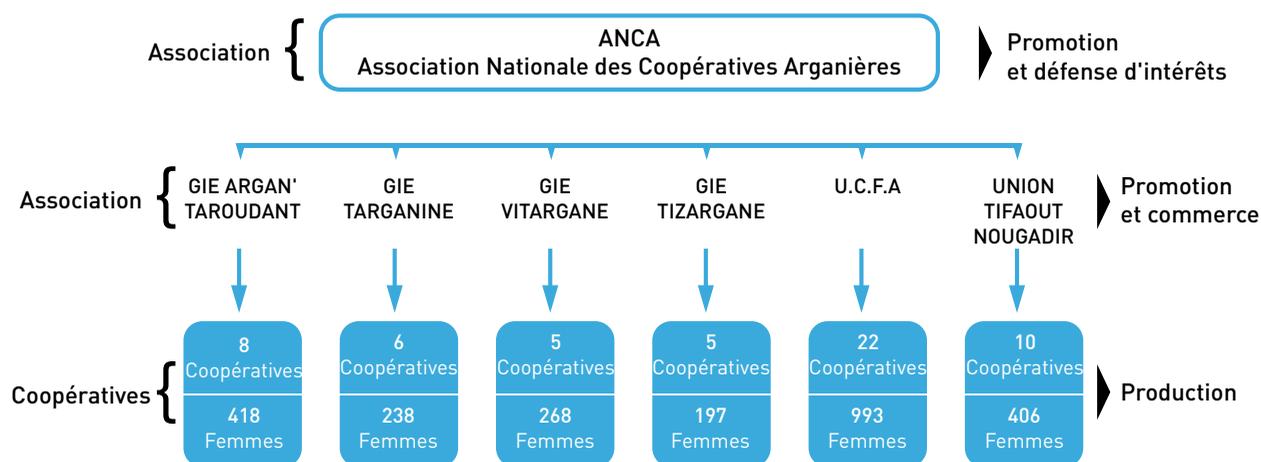
Au-delà de l'accompagnement quotidien assuré par les animateurs locaux, tels Hassan Abi, «au début les femmes venaient nous voir pour tout», l'ADS a organisé des formations dont ont bénéficié 4 à 5 membres dans chaque unité. Malika, trésorière à Taitmatine, explique : «Nous avons eu des formations en gestion, en certification et en informatique au début du projet».

L'ADS A ORGANISÉ DES FORMATIONS POUR 4 À 5 MEMBRES DANS CHAQUE UNITÉ

Mais pour structurer le secteur, la gestion du quotidien est insuffisante et les principes de bonne gouvernance imposés par le projet arganier ont contribué à professionnaliser la filière. Les conseils d'administration, les assemblées générales et la publication des comptes annuels préparés par un expert comptable sont aujourd'hui systématiques. Le processus démocratique est cependant freiné par les résistances au changement «en particulier lors des décisions d'investissement», explique Hassan Abi. A Taitmatine, le conseil d'administration a décidé d'inscrire les cours d'alphabétisation dans les statuts «parce que les femmes préféreraient travailler plutôt que de suivre les cours. Il faut que les choses soient transparentes et que les femmes puissent comprendre les documents. Aujourd'hui, chaque femme sait calculer exactement combien elle gagne, avant je devais faire les calculs», explique la vice-secrétaire, «mais si les progrès existent, ils sont lents».

La professionnalisation de cette filière, rendue possible par les fonds publics et le travail de l'ADS, reste encore fragile. Hassan Abi s'interroge sur la pérennité du travail entrepris «car c'est l'ADS qui propose la vision stratégique, l'encadrement doit maintenant prendre la relève pour assurer la durabilité». Ce sont apparemment les coopératives dont les membres sont les plus jeunes qui s'approprient le mieux la vision stratégique. Certaines femmes sont très entreprenantes dans le réseau, et sont parfois élues à des scrutins communaux. Mais elles font encore figure d'exception et ont selon Hassan Abi «un problème de reconnaissance vis-à-vis des autres femmes, et les conflits humains freinent souvent la croissance». ■

ORGANISATION DE LA FILIÈRE



M'BROUKA : UNE COOPÉRATIVE À L'IMAGE DES GRANDS

COOPÉRATIVE DE PRODUCTEURS D'AGRUMES, M'BROUKA A SERVI DE MODÈLE AUX RÉDACTEURS DU PLAN MAROC-VERT. DÉTOUR PAR AGADIR POUR COMPRENDRE LEUR PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION.

Par Caroline Minialai
Chercheur en gestion, Cesem-HEM

M'Brouka voit le jour en 1968. C'est à l'époque la première coopérative dans le domaine des services agricoles post-récolte. Elle regroupe 11 producteurs français d'agrumes, parmi les plus importants de la région, et 10 producteurs marocains. Leur objectif est clair : créer et gérer ensemble une station de conditionnement. A la fin des années 60, le Souss compte de très grandes exploitations d'agrumes constituées en sociétés qui disposent de leur propre outil de conditionnement.

DE LA CONSTRUCTION D'UN OUTIL DE TRAVAIL...

La coopérative a été conçue par ses membres fondateurs comme un moyen de valoriser eux-mêmes leurs produits au lieu de les confier à d'autres, afin de réintégrer une partie

de la valeur ajoutée. Jusqu'à 1985, date de la libéralisation du commerce extérieur, M'Brouka se contente de conditionner les produits et de les «descendre» au port où l'OCE (Office Central des Exportations) se charge de la commercialisation, de la logistique et du rapatriement des devises. Cette décision politique a été «un facteur très favorable à la professionnalisation des coopératives», commente Abderrazak Mouisset, président de M'brouka. Les producteurs, qui se sentaient capables de gérer seuls leurs exportations, ont eu la possibilité de quitter l'OCE. M'Brouka a sauté sur l'opportunité. «Pour nous mettre à

niveau, et parce que les coopératives ne peuvent légalement pas facturer de ventes, nous avons eu l'idée de créer un groupement de coopératives qui



**LA COOPÉRATIVE A ÉTÉ
CONÇUE COMME UN MOYEN DE
VALORISER LEURS PRODUITS**

assurerait la commercialisation et l'exportation des produits». Agri Souss naît en 1989 et prend la forme d'une société anonyme.

Aujourd'hui M'Brouka regroupe 70 producteurs et Agri Souss réunit 11 stations de conditionnement d'agrumes et de primeurs, soit un total de 170 producteurs du Souss.

... À LA MISE EN PLACE D'UN MANAGEMENT INNOVANT ET RIGOUREUX

Son président ne se lasse pas de rappeler les principes fondamentaux de la coopérative : l'exclusivisme et la régularité des approvisionnements. En effet, pour que la coopérative puisse atteindre ses objectifs de «valorisation des produits, de centralisation de la communication, d'encadrement technique, et d'approvisionnement en intrants», il faut être assuré de la régularité des approvisionnements en fruits et cela quelle que soit la situation sur le marché local.

A chaque étape de la chaîne de valeur, on constate la qualité de la gestion de la coopérative, réponse performante et professionnelle aux différents défis auxquels le groupement doit faire face.

1^{er} défi : la concurrence et la gestion de la qualité

Le marché sur lequel opère M'Brouka est un marché mondial où interviennent de très grands groupes, coopératifs ou non, tels que Sunkist coopérative des producteurs d'agrumes de Californie et d'Arizona qui exploite l'équivalent de la superficie du Maroc en agrumes. Localement, la concurrence des autres stations de conditionnement oblige M'Brouka à une gestion des coûts exemplaire afin que les producteurs ne soient pas tentés de vendre leur production ailleurs, «si la coopérative ne donne pas un prix satisfaisant à ses producteurs,



LE MARCHÉ RUSSE REPRÉSENTE 50% DES EXPORTATIONS D'AGRUMES DU GROUPEMENT

cela peut passer un ou deux ans, mais la 3^{ème} année le producteur se retire». A l'exportation, ce sont les autres producteurs marocains et européens (en particulier espagnols) qui sont les principaux concurrents. Mais en Espagne, ils ne sont que rarement organisés en groupements, ils ne peuvent pas vendre très loin. M'Brouka décide donc de s'adresser à des marchés de plus en plus lointains tels que la Russie, le Canada ou les Etats-Unis. Aujourd'hui le marché russe représente à lui seul

50% des exportations d'agrumes du groupement et le chiffre d'affaires total de M'Brouka atteint 140 millions de dirhams en 2008-2009, et ce malgré des conditions météorologiques assez défavorables.

Au-delà des caractéristiques géographiques des marchés, la typologie des clients est elle aussi un facteur de professionnalisation, et particulièrement d'amélioration de la qualité. En effet, lorsque M'Brouka propose des tonnages d'agrumes aux



distributeurs (Carrefour en Europe, ou Loblaw au Canada), la marchandise ne peut être acceptée que si toutes les exigences du cahier des charges sont strictement respectées. Cette recherche de qualité a poussé la

LE CŒUR DE LA PROBLÉMATIQUE DE MANAGEMENT EST LA LOGISTIQUE

coopérative à mettre en place un suivi de la production totalement informatisé qui garantit la qualité et la traçabilité des produits expédiés jusqu'à la parcelle d'origine. De même pour chaque lot, le système permet d'identifier quels produits phytosanitaires ont été utilisés, à quelle date et en quelle quantité. Cette quête constante de qualité, dans un souci d'accroissement du rendement

et de la sécurité alimentaire, se traduit par la communication régulière aux producteurs du taux de rejet, de la nature des défauts constatés, et des mesures correctives mises en place. «Le règlement intérieur prévoit que lorsque les écarts de triage d'un producteur dépassent 30%, on a le droit de l'exclure de la coopérative». Une équipe de 10 techniciens tourne d'ailleurs en permanence dans les exploitations pour aider à l'amélioration de la productivité.

2^{ème} défi : une gestion financière très rigoureuse

Une des activités de la coopérative et du groupement est de massifier les achats afin de bénéficier d'économies d'échelle de 10 à 30% sur les intrants tels que les engrais, les produits phytosanitaires, ou les emballages. Mais le cœur de la problématique de management est la logistique, surtout pour les clients lointains. L'ensemble des opérations de transit, de documentation douanière, de transport et d'acheminement sont gérées globalement par le groupement,

permettant ainsi de livrer jusqu'à 30 000 tonnes d'agrumes vers une destination.

Pourtant des marges de progression sont encore possibles. Le fret maritime doit maintenant être géré par appel d'offres international, il faut optimiser le coût d'achat des carburants, mais aussi gérer les devises et les taux de change. Les coopérateurs ont pour cela investi dans le capital humain en recrutant des compétences spécifiques qui ont permis d'augmenter de près de 10% le «net-producteur».

Malgré tout, certains obstacles persistent et freinent la croissance car les décisions ont du mal à être prises rapidement. Les membres de la coopérative, souvent faiblement éduqués, restent globalement opposés au crédit et n'envisagent un investissement que si la coopérative dispose des moyens financiers nécessaires.

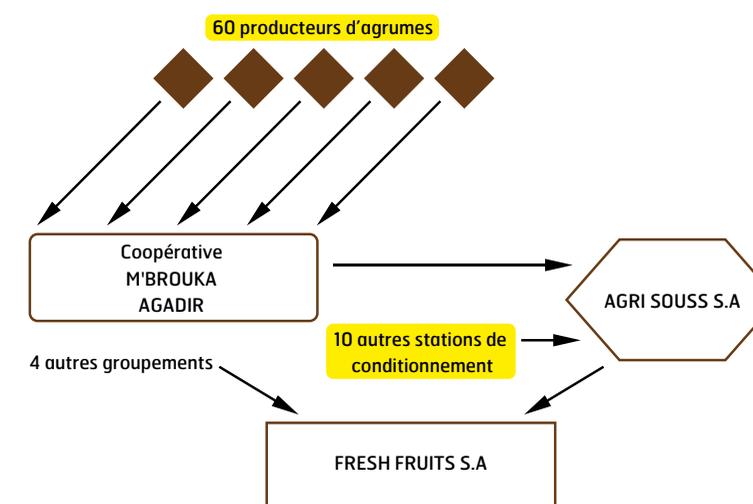
3^{ème} défi : pérennité et gouvernance coopérative

«Une coopérative c'est ce que je ne peux pas faire tout seul, mais que l'on peut faire ensemble. C'est une affaire d'hommes et d'affinités», rappelle Abderrazak Mouisset. Le conseil d'administration, élu par les membres de la coopérative, travaille bénévolement et contribue à assurer une totale transparence des opérations. La confiance entre les membres est telle que les producteurs, bien qu'ils y soient régulièrement incités afin d'exercer un contrôle externe des opérations, ne vérifient que très rarement les transactions enregistrées sur leur compte. Les prix des différents services sont d'ailleurs fixés collégialement et entérinés par l'assemblée générale.

La pérennité de cette organisation passe par la formation d'une génération plus jeune de producteurs. Dans ce but, et depuis une dizaine d'années, M'Brouka donne 5 parts à des fils ou filles de producteurs afin que ceux-ci puissent participer à la gouvernance de la coopérative. Suivant un processus de formation continue, ils assistent à l'ensemble des réunions, décodent et s'approprient les méthodes de gestion de la coopérative, participent à certaines foires, salons et voyages.

M'Brouka va parfois encore plus loin en se transformant en «incubateur de jeunes pousses». La coopérative finance de nouveaux projets dans leur phase de démarrage, en particulier dans la vulgarisation et la promotion

M'BROUKA À L'INITIATIVE DE L'ORGANISATION DE LA FILIÈRE



M'BROUKA DONNE CINQ PARTS À DES ENFANTS DE PRODUCTEURS AFIN DE LES FORMER À LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE

des produits de primeurs, met à la disposition des jeunes producteurs des locaux, et ce jusqu'à ce qu'ils puissent voler de leurs propres ailes. C'est une réelle fierté pour les coopérateurs de constater aujourd'hui que certaines exploitations qui ont vu le jour en leur sein sont devenues elles-mêmes des coopératives indépendantes. La dernière composante de cette gouvernance coopérative est liée à la gestion d'une ressource rare : l'eau. M'Brouka a été à l'initiative du développement de la micro-irrigation des vergers. Cherchant toujours à convaincre, former et en allant parfois jusqu'à financer les installations, la coopérative a largement contribué à la mise en œuvre du goutte-à-goutte réduisant ainsi la consommation d'eau

des producteurs de près de 50%. En conclusion, il est important de souligner que cette professionnalisation qui affecte toutes les étapes de la filière, de la production à la commercialisation, s'accompagne du respect des principes coopératifs. Pour les producteurs eux-mêmes, la coopérative peut, si besoin, verser des avances sur récoltes dès que les prix sont fixés. De plus, les réserves de la coopérative permettent d'une année à l'autre de subventionner certaines variétés d'agrumes et de garantir un niveau de revenus aux producteurs. «Cette année, nous avons eu un problème de débouchés sur le Canada, nous avons donc facturé le conditionnement de la clémentine 1,40dhs au lieu des 1,60dhs habituels.»

La coopérative participe par ailleurs, à des programmes de développement destinés aux habitants des environs de sites production: construction de crèches, d'un centre de dialyse, services médicaux...

Laissons les derniers mots de cette histoire à son président actuel : «Lorsque l'on compare le système des entreprises capitalistiques avec celui des coopératives, on trouve aujourd'hui que les coopératives sont devenues aussi performantes que les autres». ■



1 Grandes et moyennes surfaces

DE LA REDISTRIBUTION À LA GRANDE DISTRIBUTION

PALLIER LES OBSTACLES À LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS COOPÉRATIFS PAR LEUR ENTRÉE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : UN OBJECTIF FORMALISÉ PAR UNE CONVENTION NON CONTRAIGNANTE. DIFFICILE DÈS, LORS D'IMPULSER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE AU SECTEUR. EXPLICATIONS

Par Hassan El Aouni
Chercheur en marketing, Cesem-HEM

En 2007, la coopérative Jnane Errif de séchage de fruits dans la région de Chefchaoun et Ouazzane n'avait aucune relation avec les grandes surfaces. Pour distribuer ses produits, elle cherchait des grossistes et des revendeurs, principalement à Rabat et Casablanca. Après exposition des produits et communication des prix, les commandes se faisaient verbalement, sans aucun contrat. «On a cherché les revendeurs. C'est nous qui avons initié la démarche de prospection de revendeurs. Par exemple, à Salé, il n'y avait personne qui était intéressé, à Rabat, on en a trouvé un seul, mais heureusement, il a pris une grande quantité. A Casablanca, on a cherché le lieu où se vendait ce genre de produit, et on nous a conseillé le quartier Derbila. C'était notre première expérience en

termes de distribution», affirme Aziz Rayouni, n°2 de la coopérative.

DISTRIBUTION ARTISANALE

Les principaux canaux de distribution utilisés par cette coopérative -à l'instar de la plupart d'entre elles- sont les magasins traditionnels (à proximité du siège de la coopérative), les points de vente des revendeurs acquis grâce à leur force de ventes, les salons et les foires. La saison d'après, la coopérative s'est basée sur les mêmes revendeurs (la production avait atteint plus de 12 tonnes), mais certains ont refusé de racheter leurs produits parce que le prix avait augmenté. En cause à l'époque, la flambée des prix de certaines matières premières. Mais, grâce aux cartes de visite distribuées l'année précédente, certains «prospects» se sont déplacés jusqu'au siège de la coopérative pour

s'approvisionner. Ces échanges financiers se font à l'ancienne, c'est-à-dire sans contrat, mais avec facture au nom de la coopérative. Une fois la marchandise livrée, le revendeur paie soit par



chèque soit en liquide. Il revient à la coopérative d'acheminer le produit jusqu'au revendeur. Si la quantité est importante, elle utilise les moyens de transports de marchandises usuels. En revanche, si c'est une petite quantité, elle l'envoie par bus et c'est le chauffeur qui récupère l'argent une fois à destination.

INITIATIVE MINISTÉRIELLE

Face à la problématique de commercialisation de ces produits, identifiée comme l'un des maillons faibles de la gestion des coopératives, un programme a été mis en place par le département de Nizar Baraka, ministre chargé des Affaires économiques et générales (MAEG). Objectif : donner une nouvelle impulsion aux coopératives en les incitant à accorder davantage d'attention à la commercialisation de leurs produits pour intégrer de manière efficiente le marché et faire face à la concurrence. La volonté affichée par le ministère vise l'introduction des coopératives dans les circuits de commercialisation modernes en assurant à leurs produits des débouchés au niveau national et international.

Pour ce faire, le MAEG, à l'occasion de l'organisation en mars 2008 de son premier salon dédié à l'économie sociale (ECOSS 1) a réuni les trois grandes enseignes de la grande distribution (Label'Vie, Marjane, Aswak Assalam) pour conclure une convention de partenariat. Reste que le contenu de cet accord, dénué de toute contrainte et s'appuyant uniquement sur la bonne volonté des opérateurs de la grande distribution, paraît bien mince pour pallier les obstacles liés à la commercialisation des produits coopératifs et pour impulser une réelle dynamique à ce secteur. Comme l'explique Ryad Laïssaoui, directeur général adjoint de Label'Vie,

«Il ne s'agit pas d'une convention entre les coopératives et les GMS, c'est une convention entre le MAEG et la grande distribution où il nous était uniquement demandé d'aider, de quelque manière que ce soit, les coopératives. Nizar Baraka voulait trouver des débouchés aux produits des coopératives en leur ouvrant nos portes». Ainsi, la convention ne comporte aucune précision sur les modalités spécifiques de ce «partenariat». A chacun de faire ce qu'il peut, comme il peut et surtout...comme il veut. Si miser sur la bonne volonté des uns ne saurait constituer une politique, cela a tout de même permis de voir apparaître certaines expériences pilotes.

LE CAS PILOTE DE LABEL'VIE

Ainsi, un an après la signature de la convention et profitant de l'ouverture de son tout nouveau centre commercial de Salé, le groupe Label'Vie a, le premier, emboîté le pas à la bonne volonté du MAEG en en faisant un site pilote de l'opération. Depuis avril dernier, le magasin Marjane de Hay Riad à Rabat a, lui aussi, lancé une opération de mise en valeur des produits coopératifs, mais l'expérience reste trop jeune en termes d'enseignement. Aussi, attardons-nous quelque peu sur l'expérience pilote de Label'Vie, ayant apporté son lot de surprises et déconvenues auxquelles les dirigeants ne s'attendaient visiblement pas. Dans un premier temps, l'idée était de mettre en valeur les produits des coopératives. Pour ce faire, un stand spécifique leur était dédié, placé sur

l'allée centrale à l'entrée du point de vente (meilleur emplacement). Puis, ces mêmes produits devaient rejoindre progressivement les rayons. Mais avant que le client final puisse éventuellement trouver ces produits étiquetés indifféremment «coopératifs», «du terroir»... encore fallait-il identifier avec qui travailler, comment, sur quels besoins... Il aura fallu de longs mois et pas moins de trente réunions avec les équipes d'Abdelmounaïm Guessous, en charge de la direction de l'économie sociale (et donc des coopératives) au MAEG pour examiner ce qui pouvait être fait, ►►



**L'ACCORD ENTRE LES GMS
ET LE MINISTÈRE EST DÉNUÉ
DE TOUTE CONTRAINTE**

dans quelles conditions et selon quel planning d'actions. L'objectif de ces rencontres n'était pas d'écouter le ministère en tant que représentant des coopératives, mais de réunir autour de la table certains représentants de coopératives pour qu'ils explicitent leurs visions et leurs attentes face aux distributeurs. Et c'est bien là que les difficultés ont commencé. Quoi de commun en effet entre les procédures de la grande distribution, répondant à des impératifs de production, de qualité, de livraison, de facturation... très précis, «carrés» et ces fournisseurs coopératifs plus habitués à des pratiques informelles, purement relationnelles, qu'aux circuits modernes ?

LES DIFFICULTÉS EMPIRIQUES

Aussi difficiles que furent les discussions dans l'appréhension que pouvaient avoir les coopérateurs des impératifs des GMS, elles permirent tout de même d'identifier trois principaux chantiers : le premier lié à la production, le deuxième à la formalisation (aspects administratifs, financiers, fiscaux...) et le troisième concernant la commercialisation. «Notre souci n'était pas uniquement de trouver un marché pour que les produits se vendent, mais qu'ils soient compétitifs, de bonne qualité ou au moins d'une qualité régulière (retrouver le même goût et la même qualité) pour ne pas tromper le client», explique Ryad Laïssaoui. De fait, quelle que soit la bonne volonté des uns et des autres, les GMS n'agissent pas dans cette opération en tant que mécènes mais se doivent de répondre aux exigences de leurs clients. Ainsi, le souci de production est pour eux multiple avec des problématiques

de qualité, de quantité, de régularité, de conditionnement, d'hygiène, de sécurité, de légalité (notamment concernant le travail des enfants...) et d'intermédiation. «On avait une priorité qui était celle de toucher un échantillon représentatif. Nous

ON VEND DES PRODUITS COMPÉTITIFS ET DE QUALITÉ RÉGULIÈRE

sommes d'abord partis sur les produits alimentaires. Ensuite nous avons opté pour les produits non frais, parce que les produits frais, c'est une autre paire de manches en termes de production, de conservation, de traçabilité... Puis de choisir des coopératives qui disposent d'interlocuteurs éligibles au moins à l'écoute et à la discussion, qui puissent comprendre où on veut les mener et comment», poursuit Ryad Laïssaoui avant de préciser : «Nous ne sommes que des distributeurs. Quand le client vient acheter son produit, il faut lui dire qu'il est de telle qualité et qu'il puisse retrouver cette même qualité à chaque fois, et c'est la grande problématique sur laquelle on a buté». La deuxième problématique, relative à la partie administrative et fiscale, est sûrement celle qui a mobilisé le plus de compétences. En cause : le problème d'analphabétisme ou de qualification insuffisante des représentants des coopératives. Coût du stock, de l'emballage, coût de revient... Autant de notions incontournables pour intégrer des

circuits modernes de distribution et qui pourtant faisaient défaut dans la plupart des cas. Mais les difficultés ne s'arrêtaient pas aux seules notions comptables. «A titre d'exemple, nos délais de paiement courent à compter du dépôt de la facture et seulement si elle correspond au bon de livraison. Si la personne se présente sans rien ou si elle ne comprend pas ce qu'est un avoir et qu'elle met 6 mois à nous l'apporter, les délais de paiement sont reportés d'autant. Or, la plupart des coopérateurs ne savent ni lire ni écrire, n'ont aucune notion comptable ou de gestion, ils ne peuvent même pas facturer», rapporte, quelque peu dépité, Ryad Laïssaoui. D'où l'idée de les rassembler en groupement d'intérêt économique (GIE). Avantage pour la grande distribution : le regroupement et l'unification des procédés ainsi que la perspective de voir émerger des interlocuteurs avec qui travailler, poser les jalons, discuter et avancer. «Nous souhaitons avoir un seul interlocuteur que nous puissions payer et qui nous livre. Nous ne voulions pas que 300 personnes viennent ici réclamer leur chèque». Reste que les coopérateurs, eux n'y voyaient pas d'intérêt économique et pratique. Le GIE représentait plus une complication supplémentaire et une corvée administrative, ce qui a engendré d'autres problématiques assez éloignées des aspects auxquels devaient répondre ces regroupements. Le troisième chantier était celui de la commercialisation proprement dite. Selon les différents témoignages recueillis auprès des représentants des GMS, ce n'est pas sur la marge directe que les opérateurs gagnent de l'argent mais sur ce qu'il est pudiquement convenu d'appeler «la coopération commerciale». Conscients des faibles capacités

financières des coopératives, l'enseigne a volontairement choisi de renoncer à ces avantages. «Il n'y avait rien dans la convention qui nous obligeait à faire quoi que ce soit. C'était notre propre initiative de privilégier les coopératives sur ces frais», plaide Ryad Laïssaoui.

L'APPRENTISSAGE SUR LE TAS DE JNANE ERRIF

Entre 2007 et 2009, il faut croire qu'un tout petit bout de chemin a été parcouru. L'un des 40 bénéficiaires de cette initiative, la coopérative Jnane errif, a été sélectionnée et a pu commercialiser pour la première fois ses produits dans la grande distribution. Le prix de vente était très intéressant, mais elle ne pouvait pas assurer toute la quantité demandée au vu des engagements qu'elle avait avec ses anciens revendeurs et des stocks destinés aux salons. Prise de court, elle n'a pu fournir que 300 Kg à la grande distribution. «Ils ont convoqué les coopératives, et notamment la nôtre, représentée par le président. La première remarque qui nous a été faite était relative à l'emballage et au conditionnement (par exemple, l'emballage ne laissait pas apparaître entièrement les figes séchées, et ils on insisté sur le réapprovisionnement de façon à ce qu'il n'y ait pas de rupture de stock dans le magasin», affirme Aziz Rayouni. Cette année, la coopérative a été contactée pour participer à la même opération, mais cette fois avec Marjane. Une première réunion a eu lieu le 28 février 2010 à Tanger au sein des locaux de la direction provinciale du ministère de l'Agriculture. Depuis, elle envisage de se réunir avec deux autres coopératives pour exporter 2 tonnes de figes séchées vers la Belgique pour la société «Oxfam». On le voit, les coopératives peuvent difficilement passer du jour au lendemain d'une

production de 100 Kg à 10 tonnes avec toutes les exigences de qualité,

question de l'étendre à l'ensemble de nos magasins. Il faut pour cela que le

LES DISTRIBUTEURS ONT PRIS CONSCIENCE DU FOSSÉ QUI LES SÉPARE DES COOPÉRATEURS



d'emballage, de conditionnement..., inhérentes aux GMS. De leur côté, les distributeurs ont pris conscience du fossé qui les sépare des coopérateurs et ils se rendent compte qu'ils commencent à appréhender des domaines qui ne les concernent pas : à commencer par l'éducation ! Comment faire comprendre les bases financières à quelqu'un qui ne sait ni lire ni écrire ? Si leur objectif n'est pas de «faire de l'industriel», il est tout de même de construire un modèle qu'ils puissent dupliquer non seulement avec les autres coopératives mais aussi dans l'ensemble de leurs points de vente. «Après plus d'un an, l'expérience reste limitée à Carrefour Salé et il n'est pas

modèle tourne». Reste à poser la vraie question : que veut-on faire de ces coopératives ? Quel rôle veut-on leur donner dans l'économie nationale ? Mais la réponse nous éloigne grandement du métier de distributeur. ■

1 Droit de référencement ; frais de tenue de compte ; droit de référencement du produit ; droit de garantie de présence constante du produit dans les magasins ; ristourne de fin d'année inconditionnelle ; ristourne de fin d'année variable ; ristourne pour participation à la rémunération de la force de vente ; contribution aux actions promotionnelles ; contribution aux ouvertures de nouveaux magasins ou extension de magasins existants ; pénalité pour non-livraison à temps ; pénalités pour factures impayées ou litigieuses

«L'INGÉRENCE DE L'ÉTAT, UN FACTEUR DE BLOCCAGE»

SPÉCIALISTE PRINCIPAL DES QUESTIONS COOPÉRATIVES AU BIT GENÈVE, EMMANUEL KAMDEM ANALYSE SANS CONCESSION LA RÉALITÉ DU SECTEUR COOPÉRATIF AU MAROC ET L'ENRICHIT PAR SA VISION INTERNATIONALE DES PROBLÉMATIQUES LIÉES AU SECTEUR.

Par Laetitia Grotti
Journaliste, Cesem

Quelle a été l'incidence de la crise sur les coopératives et comment ces dernières y ont-elles résisté ?

Les résultats des études¹ réalisées aussi bien par le BIT que par d'autres partenaires démontrent que les coopératives ont beaucoup mieux résisté à la crise que les autres formes d'entreprises.

Pour vous donner un exemple, une banque suisse à Genève a dû licencier plus de 10 000 personnes travaillant dans ses succursales étrangères, alors qu'au même moment la Raiffeisen Bank, une autre banque suisse, mais constituée sous forme de coopérative, a continué d'embaucher et a même pu augmenter son excédent autour

de 24%. En France, les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOOP) n'ont licencié personne. Aux Etats-Unis, les coopératives d'habitat n'ont pas subi le choc des subprimes. C'est en particulier aux Etats-Unis, mais aussi en Allemagne et en Suisse, que les coopératives ayant respecté les valeurs et les principes coopératifs ont démontré leur résistance.

Ceci s'explique par le fait que dans les SCOOP, les employeurs sont

LA LOGIQUE DES COOPÉRATIVES N'EST PAS LA CONCURRENCE MAIS LA COOPÉRATION

également les employés. Or, on ne se licencie pas soi-même, ce qui oblige les gens à trouver d'autres solutions pour faire face à la crise. En outre, les coopératives de crédit ne vont pas en bourse, elles sont donc à l'abri de la spéculation, et ce sont elles qui généralement résistent le plus. Les coopératives ne délocalisent pas non plus, lorsque ça va mal, contrairement aux autres institutions ; elles ne laissent donc pas les gens sur le carreau.

La logique des coopératives n'est pas la concurrence mais la coopération. Ainsi, quand vous avez cinq coopératives agricoles, elles ne se concurrencent pas mais se regroupent en union de coopératives, qui se réunissent elles-mêmes en fédérations, lesquelles s'agrègent de même en confédérations. Quand on privilégie l'homme au capital, la sédentarisation à la délocalisation, la coopération à la concurrence, on favorise ce faisant les éléments qui ont contribué à leur plus grande résistance. Il faut donc voir les coopératives comme un moyen de relance.

Je suis convaincu que les coopératives représentent le meilleur type d'entreprise pour relancer la croissance économique et la prospérité. Mais pour cela, il faut des conditions minimales : créer un cadre légal et institutionnel propice et changer de manière globale les systèmes politiques et économiques qui ont montré leurs limites. Il existe pour cela des alternatives politiques et économiques. Je prône un système politique de concertation qui fait que chaque fois qu'un gouvernement prend un acte d'envergure, il se consulte avec la société civile et les principaux concernés. Je milite pour la concertocratie² (comment je gouverne) plutôt que pour la démocratie qui n'est plus aujourd'hui que l'organisation

d'élections. Je milite également pour le concertalisme³ en tant que nouveau système économique. Comme vous le savez, tout système économique est

réussi à l'imposer. Par ailleurs, c'est également l'unique service qui a gardé son nom depuis 1920. Une entreprise produit des biens et des services,

AU MAROC, ON CONSTATE QUE LES GENS ATTENDENT TOUT DE L'ÉTAT



qu'elle appartienne à l'économie sociale ou non. Le BIT a toujours prôné la responsabilité sociale de l'entreprise bien avant la prise de conscience actuelle sur le concept de l'économie sociale⁵.

Philosophiquement, l'OIT prône toutes les formes d'entreprises et tente, pour chacune d'elles, de favoriser le concept de travail décent, qui repose sur 4 principes : le respect des normes nationales et internationales du travail ; un emploi qui garantit une rémunération permettant de faire face à ses besoins ; le droit pour le travailleur de se constituer en syndicat et de bénéficier de la protection sociale.

soutenu par un système politique, et dans ce cas précis la concertocratie sous-tend le concertalisme.

Le programme développé par l'OIT en faveur des coopératives est le plus important du monde. Pourquoi l'OIT milite-t-elle pour les coopératives ?

Il y a deux raisons à cela : l'une historique, l'autre «philosophique». Le service des coopératives a été créé en 1920 et fut le premier service de coopération technique du BIT créé en 1919. La coopérative est la seule forme d'entreprise qui existe dans la constitution de l'OIT⁴, et ce parce qu'Albert Thomas, qui fut le premier directeur général du BIT et qui était également membre du conseil d'administration de l'Alliance Coopérative Internationale, avait

Quand le BIT fait la promotion des entreprises, il considère qu'une «entreprise normale» a une responsabilité sociale, alors que le principe de la responsabilité sociale est déjà «intégré» dans le concept de coopérative. On trouve dans les coopératives les idéaux entrepreneuriaux que prône le BIT (l'homme avant l'argent). Elles offrent donc déjà un cadre idéal.

Quel est l'impact socio-économique des coopératives dans le monde ?

Voici quelques chiffres pour vous donner la mesure de ce que représentent les coopératives dans le monde : elles fournissent 20% d'emplois de plus que les



A gauche, le Pr. Emmanuel Kamdem, venu à la tête d'une mission au Maroc, en compagnie d'Abdeljalil Cherkaoui, président du REMESS (réseau marocain de l'économie sociale et solidaire)

multinationales. Dans le monde, un habitant sur 6 est un coopérateur. Un habitant sur 2 bénéficie ou vit au bénéfice d'une coopérative. Par ailleurs, on observe que les coopératives pénètrent plus facilement les secteurs abandonnés par le privé et l'Etat. Rappelons encore une fois que leur importance est d'autant plus accrue qu'elles affichent une préoccupation sociale au-delà du seul profit économique.

Qu'en est-il du Maroc et de sa coopération avec le BIT ?

Je suis surpris du retard du Maroc en matière de promotion des coopératives, au regard de ce qui se passe ailleurs, notamment dans des pays comme le Burkina, le Cameroun, le Nigéria, le Kenya, le Brésil, où les coopératives d'épargne et de crédit, voire des banques coopératives dans lesquelles l'Etat n'exerce que sa fonction régaliennne à l'exclusion de toute ingérence dans la gouvernance et la gestion, jouent un rôle très important dans le développement économique.

On observe de manière générale que c'est dans les pays qui ont subi un fort contrôle de l'Etat pendant la période coloniale et postcoloniale que la démocratisation une fois autorisée a conduit à une plus forte autonomie des coopératives. En revanche, dans les pays arabes, l'éclatement a été moindre. Au Maroc, on constate que les gens attendent tout de l'Etat. Il existe un esprit de dépendance très fort. La coopérative prône l'autonomie et l'indépendance, or l'aide est toujours liante. Aujourd'hui, dans le cadre de l'INDH, on dit aux gens : «Regroupez-vous, on va vous donner des crédits». Mais ce n'est pas la bonne démarche. La bonne démarche consisterait à

LA COOPÉRATIVE EST LA SEULE FORME D'ENTREPRISE QUI EXISTE DANS LA CONSTITUTION DE L'OIT

dire : «Réunissez vos faibles moyens pour qu'on vous donne des crédits», quitte à ce que l'Etat soutienne ce volet crédit. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé en Allemagne ou au Canada pour contribuer au développement des coopératives et faire de celles-ci des entreprises autonomes, performantes et indépendantes de l'Etat.

Le Ministre des Affaires Economiques et Générales, Nizar Baraka, a présenté fin mars une nouvelle stratégie destinée à développer les coopératives. Quelle lecture faites-vous de cette stratégie au regard de la recommandation 193 ?

La recommandation 193 dit que les gouvernements devraient prendre des mesures pour garantir un traitement égal entre les coopératives et les autres formes d'entreprises, garantir leur autonomie et leur indépendance. Je n'ai pas pu avoir le document auquel vous faites allusion et ne sais donc pas s'il y a une politique nationale incitative à la promotion des coopératives au Maroc. Cette politique doit tracer les grandes lignes de la promotion du secteur et son élaboration doit être faite de manière concertée avec les coopérateurs, le gouvernement et les autres acteurs du mouvement coopératif du Royaume. Je ne connais pas le processus qui a été suivi au Maroc. Est-ce que la démarche est partie de la base ? Que ce soit au Congo, au Cameroun, en Guinée-Bissau, en Erythrée... dans tous ces pays où j'ai travaillé, la démarche a été la même, à savoir :

1ère étape : les coopérateurs de toutes les régions s'organisent en atelier pour identifier leurs problèmes et suggérer des solutions, et ce sans être encadrés par qui que ce soit. Des représentants de toutes les branches d'activités sont ensuite désignés au sein de ces ateliers régionaux.

2ème étape : l'Etat recommande un expert national ou international pour faire un diagnostic sur les coopératives au plan légal, institutionnel, de formation... Il établit ensuite un rapport. A ce stade, il y a donc deux matières : les rapports issus des ateliers et celui de l'expert.

3ème étape : organisation d'un séminaire national où se retrouvent les coopérateurs, les consultants, les ONG, les centres d'excellence, les donateurs, les Nations-Unies... Les deux rapports fournissent la matière première de la réflexion et permettent de formuler des recommandations. Celles-ci sont remises aux experts qui les déclinent en un document de politique nationale. Ce document trace les lignes en termes de législation, de formation, d'intégration des coopératives à l'économie, de promotion de la femme, de restructuration des services publics susceptibles d'avoir une influence sur la promotion des coopératives.

4ème étape : adoption de la politique nationale de promotion des coopératives par le gouvernement.
5ème étape : adoption d'une loi régissant les coopératives, rédigée conformément aux orientations

politiques et validée par un nouveau séminaire national avant d'être votée. L'Etat n'a plus alors qu'un seul rôle : vérifier son application. Il n'y a aucune raison à l'ingérence de l'Etat dans le fonctionnement des coopératives. On a l'impression qu'au Maroc l'idée «cachée» est de les contrôler. Mais il faut refuser cela car ce sont des entreprises privées. Pour éviter les

FAVORISONS PLUTÔT LE REGROUPEMENT SOUS FORME D'UNION DE COOPÉRATIVES OU DE FÉDÉRATIONS

coopératives fantoches, on peut par exemple préciser dans la loi que :
- La création d'une coopérative doit être issue d'une étude de faisabilité validée par la fédération à laquelle elle doit adhérer. En l'absence de fédération performante, il est difficile, voire impossible, d'avoir un mouvement coopératif fort et performant dans un pays.
- La fédération doit auditer les coopératives car l'Etat n'en a pas les moyens. Pourtant, l'audit de toutes les entreprises, privées ou publiques, est indispensable pour prévenir les erreurs, les fraudes, les détournements et garantir la fiabilité des états financiers.

Ce secteur, encouragé depuis l'Indépendance par les Pouvoirs Publics, peine toujours à décoller. Au regard d'autres expériences, quelles sont pour vous les principales raisons de ce retard ?

Indiscutablement, l'ingérence de l'Etat est un facteur de blocage important.

En Afrique sub-saharienne, le retrait de l'Etat est plus perceptible qu'au Maroc. Pourquoi autant de représentants de l'Etat sont-ils présents dans les coopératives ? Pourquoi l'Etat doit-il nommer le directeur d'une coopérative qui est une entreprise privée ?

Par ailleurs, on dit que les coopératives sont exonérées d'impôts ; mais pourquoi dans ces cas-là doivent-elles reverser 2% de leur excédent à l'ODCO⁶ ? Ne s'agit-il pas là d'un impôt déguisé ? De même, pourquoi verser à l'ODCO la réserve intangible en cas de dissolution ?

L'accès aux financements et les RH figurent parmi les principales difficultés des coopératives. Que peut faire le gouvernement ? Avez-vous connaissance d'expériences qui ont pu régler cette problématique ?

En matière de financement, il va y avoir un sommet extraordinaire des chefs d'Etats africains en septembre 2010 à Lomé sur «le rôle des coopératives et la relance». Ce sommet va être précédé d'un forum des ministres et des experts. Un des résultats attendus est d'arriver à la création d'une banque africaine de développement des coopératives et des collectivités locales avec la mise en place de 3 fonds :
- Un fonds de garantie : les coopératives souffrant de l'accès aux financements, ce fonds va, comme son nom l'indique, se spécialiser dans la garantie apportée aux coopératives.
- Un fonds d'investissement, qui aidera à financer les investissements nécessaires aux coopératives.
- Un fonds de promotion qui, contrairement aux deux premiers, qui revêtent un caractère d'affaire, aura un caractère social. Ce fonds va aider à la réforme des coopératives en matière de formulation des lois, d'éducation, de formation...



Par ailleurs, la recommandation 193 de l'OIT développe la possibilité d'autofinancement du mouvement coopératif à travers la création de banques coopératives. Au Maroc, il y a environ 7000 coopératives. Si chacune d'elles donnait 1000 dhs, il existerait de quoi constituer deux banques. L'appui du BIT ne consiste pas à chercher de

d'ailleurs qu'en France, vous ne le trouvez pas dans le droit allemand ou anglais). Ils ont été créés pour permettre aux grands groupes qui ont des besoins spécifiques, de résoudre leurs problèmes par la mutualisation d'un certain nombre de choses. En Afrique, on a amené ce concept aux pauvres.

POURQUOI L'ETAT DOIT-IL NOMMER LE DIRECTEUR D'UNE COOPÉRATIVE QUI EST UNE ENTREPRISE PRIVÉE ?

l'argent mais surtout à dire qu'il y en a déjà et qu'on peut le mobiliser. Une institution indépendante qui s'occupe des coopératives devrait voir le jour au Maroc. Les gens paieraient pour une formation s'ils y voyaient leur intérêt. Ils le font bien pour leurs enfants, pourquoi pas pour eux ?

Le gouvernement cherche à encourager le regroupement des coopérations, notamment via les GIE pour qu'elles soient plus fortes en termes de commercialisation. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Je trouve que les GIE sont dangereux pour les coopératives, sauf à titre ponctuel. On parle ici d'une organisation avec une responsabilité illimitée de ses membres. Ce qui signifie qu'en cas de faillite, vous êtes poursuivi sur vos biens privés. Pourquoi ne pas favoriser plutôt le regroupement sous forme d'union de coopératives ou de fédérations ? Il revient à l'Etat de tracer un cadre et de l'expliquer aux gens pour qu'ils puissent choisir en connaissance de cause. En Afrique, on a mal compris ce qu'étaient les GIE (concept qui n'existe

Il y a quelques années, j'étais dans un pays pour une étude sur la filière diamants. Je suis allé là où les gens creusent. Pour 100 dhs de diamants vendus, 1 dh allait à celui qui creusait. J'ai fait un travail de sensibilisation pour qu'ils se constituent en coopérative afin d'exporter leur production. Aujourd'hui, l'Etat dit : « Tant qu'il n'y a pas de coopérative, il n'y a pas d'exportation », ce qui est une manière d'encourager le développement de ce secteur.

Comment le BIT peut-il favoriser la promotion des coopératives ?

Le Maroc a connu une coopération avec le BIT par le passé, dans le domaine des coopératives, et je pense qu'il faut réitérer cette expérience. Cette coopération peut prendre par exemple la forme d'un appui au processus de réforme. Ainsi, il y a environ 15 ans au Bénin, un projet de loi sur les coopératives est arrivé à l'Assemblée nationale. Les Béninois ont ensuite organisé un 1er séminaire national pour la réforme coopérative. Le projet de loi faisait partie des documents de travail.

Les gens ont beaucoup discuté... Finalement, le ministre a décidé de retirer le projet de loi car il n'avait plus aucun sens au vu des discussions. Il existe dans les pays francophones d'Afrique une instance appelée Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) - soutenue par la France, le Canada et la Belgique. On trouve par ailleurs dans ces pays une école administrative qui forme des juges avec une cour commune des affaires (un secrétariat général). Cette organisation a élaboré des textes sur le droit des affaires. Les pays membres ont adopté un acte uniforme pour toutes les sociétés à l'exception des coopératives. L'OHADA a été saisie par la conférence panafricaine coopérative qui, à son tour, a saisi le BIT et lui a demandé de les aider à rédiger un acte uniforme sur les coopératives. Si les pays du Maghreb pouvaient avoir une loi commune sur les coopératives, le BIT pourrait leur apporter une aide technique (loi, réforme). Soit une loi commune, soit présentée devant chaque parlement... Cela permettrait de faciliter les échanges. ■

1 Resilience of cooperative Business Model in Times of Crisis : ILO Geneva 2009

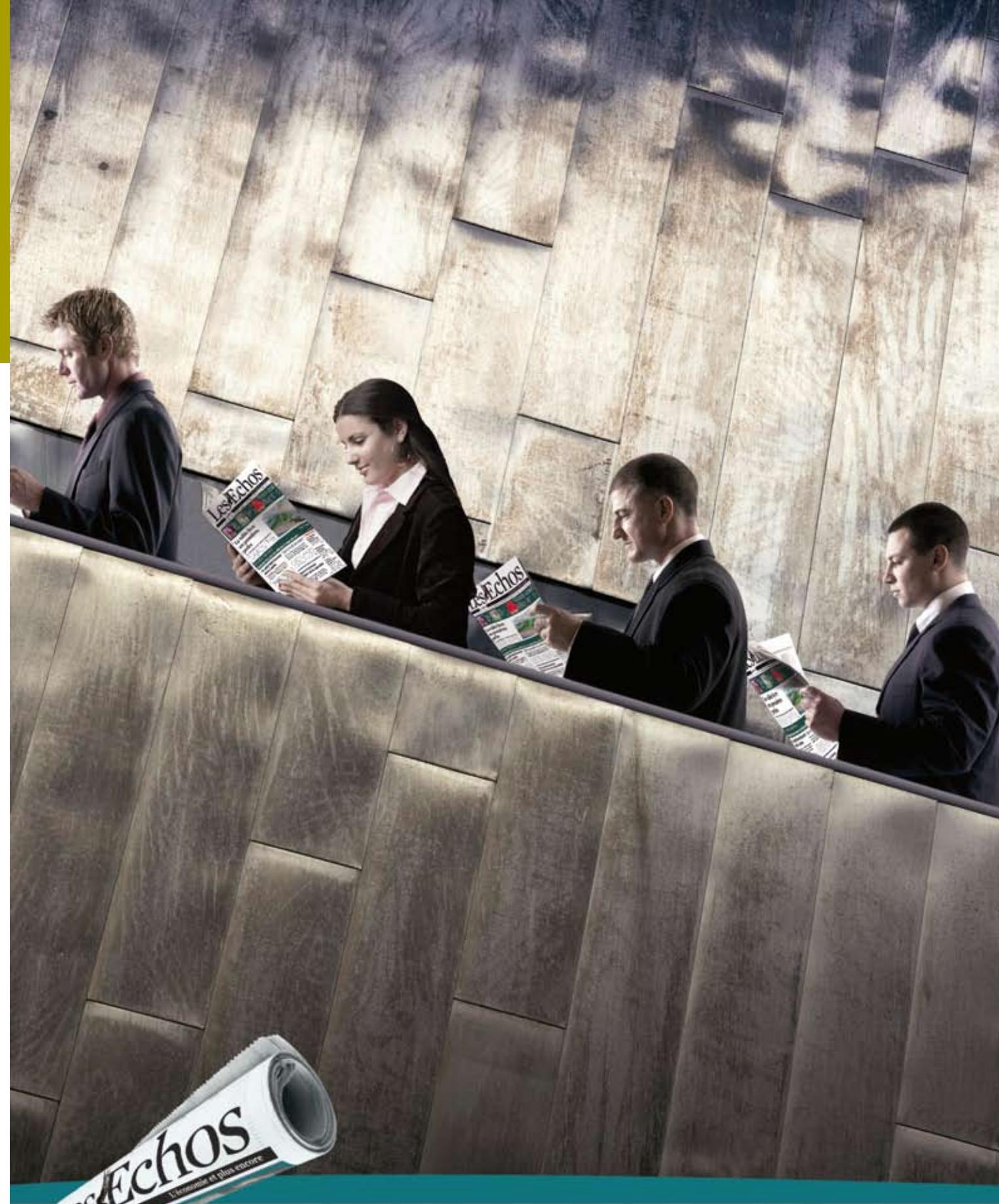
2 Nous désignons par ce concept un système de gouvernance politique basé sur la concertation entre l'Etat et les organisations de la société civile

3 Nous désignons par ce concept un système économique basé sur la concertation qui fait qu'aucun des acteurs de l'économie (Etat, entrepreneur, travailleur et consommateur) n'est en mesure de s'imposer aux autres

4 L'Organisation internationale du travail est la seule institution des Nations Unies dotée d'une structure tripartite, grâce à laquelle les représentants des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs se réunissent pour élaborer ensemble ses politiques et ses programmes. Elle fait référence à la consultation des organisations coopératives dans son article 12

5 En octobre 2009, le BIT organise pour la 1ère fois une conférence sur l'économie sociale à Johannesburg

6 Office de Développement de la Coopération



L'économie et plus encore

www.lesechosquotidien.ma

UN PALLIATIF PROMETTEUR

Par Omar Aloui
Economiste et consultant

Les coopératives ont une nature double, comme entreprise et comme groupe social organisant son action collective dans un contexte donné. La qualité de cette action collective va dépendre crucialement des ressources morales du groupe engagé, autrement dit de la solidité des valeurs partagées, de la qualité du leadership, de la taille du groupe, de sa morphologie sociale. La réussite du projet coopératif va dépendre aussi de l'application de ces ressources morales à la résolution des véritables défaillances du marché et non de défaillances supposées. Historiquement, les premières coopératives en milieu rural ou urbain ont été créées pour pallier les défaillances multiples des marchés, que ce soit en termes d'accès à l'information ou aux technologies. Depuis ce début, le mouvement s'est développé, notamment en milieu rural, comme une réponse quasi-générale à des situations très diverses. Il n'est donc pas étonnant que le bilan soit alourdi par les erreurs de «casting», dues soit à un mauvais ciblage de la défaillance à corriger, soit à l'absence de ressources morales. Dans les cas de réussite, telles que Copag (lait et oranges), Drader (fraises) et Fedolives (huile d'olives



équitable), on retrouve un bon ciblage de la défaillance à corriger puisque les entreprises capitalistes font face à des comportements opportunistes de la part de leurs apporteurs : triche sur la qualité, détournement de la production, augmentation des coûts de transaction par rapport à un fonctionnement coopératif qui peut faire appel aux ressources morales pour réduire ces coûts, etc. Dans les cas cités, les ressources morales ont été mobilisées à cet effet. Les coopératives d'huile d'argan sont pour la plupart dans une situation favorable à la figure coopérative en raison notamment des coûts de transaction et de supervision de la qualité. Cependant, en termes de ressources «morales», elles apparaissent sous-dotées. Dans les cas d'échec, telles que les premières coopératives d'huile d'olive

du Tadla ou celle des tapis, il y a en général un mauvais ciblage. En effet, dans le cas des tapis et de la pêche artisanale, la principale défaillance est l'accès au financement pour les artisans, qui ont des besoins réguliers et des revenus irréguliers. Les coopératives marocaines ont eu du mal à suivre les grossistes et autres mareyeurs sur le terrain de la mobilisation des fonds de roulement. D'où un échec assez généralisé. Qu'est ce qui pousserait encore les acteurs économiques rationnels à s'enfermer dans des règles de décision démocratiques, à entreprendre des investissements collectifs et à délibérément partager le risque et l'information avec d'autres ? Il semblerait que l'avenir du mouvement coopératif serait plutôt encourageant à la lumière des crises répétées de confiance que génère le capitalisme. En même temps, la réponse me paraît à nuancer car des figures alternatives de coopération émergent et semblent plus adaptées à la nouvelle donne économique et technique, que ce soit sous forme d'associations, de réseaux -y compris les réseaux dits sociaux- ou d'agrégations. Autant d'hypothèses qui réclament débats et recherches approfondis. ■

LE MANAGER

[@-MAROC] DU TECHNIQUE AU STRATÉGIQUE ?

Les SI, une affaire d'hommes et d'organisation

Entretien avec Frantz Rowe

Propos recueillis par Redouane El Amrani

La place des SI

dans les entreprises marocaines

Par Redouane El Amrani & Ali El Quammah

La valse entre résistance et adhésion

MAAELAYNINE Chbihna Elâabadila

Vivement ... une gouvernance informatique

Christophe Legrenzi et Hicham El Achgar

Le titanesque contrôle des SI

Par Abdelhaq Elbekkali et Nebil Messabia

Les consultants en SI sont-ils d'un bon conseil ?

Samia El Fassi

Quels ponts numériques vers l'université ?

Jawad Qasimi et Redouane El Amrani

Chronique : Informatisé, pas systématisé !

Mohamed Soual

Le Maroc parvient-il à combler son fossé numérique ? Le plan Maroc numérique 2013 peut laisser croire que la greffe est en train de prendre et qu'il n'y a pas de rejet de ce corps étranger. Pour en avoir le cœur net, La revue Economia décortique ce qui se passe au niveau de l'entreprise, entité censée montrer la voie en termes d'intégration technique et d'appropriation organisationnelle des Systèmes d'Information (SI).

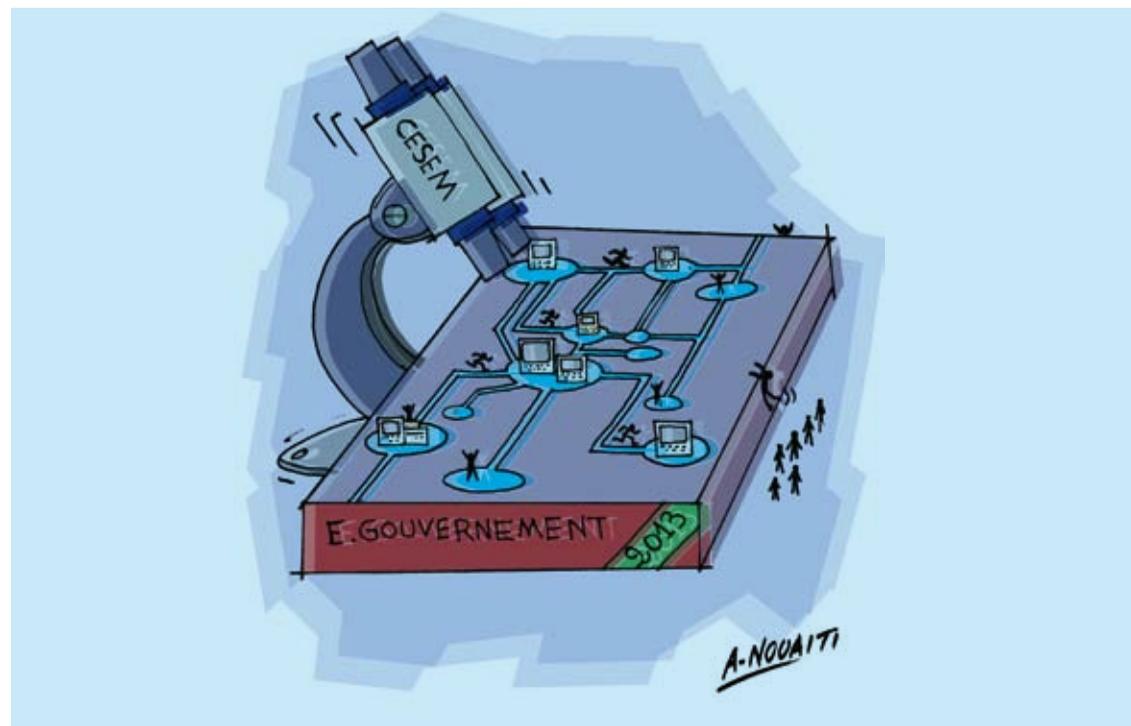
A travers l'étude exploratoire menée par le CESEM, centre de recherche de HEM, auprès de 299 entreprises, un premier diagnostic peut être établi, par secteur et taille d'entreprise, en vue de voir jusqu'à quel point les SI font partie dorénavant

de la culture d'entreprise et à quels niveaux leur adoption induit une transformation des habitudes managériales.

En interrogeant de grands spécialistes des SI sur les avancées et les enjeux actuels, mais aussi en travaillant sur la conduite du changement telle qu'expérimentée par une entreprise publique (ONEP), La revue Economia tente de faire le point sur les efforts fournis et le gap qu'il nous reste à combler. Parce qu'il ne faut pas l'oublier, ce n'est pas d'acquisition de matériels ni d'affichage de sites-vitrines numérisées qu'il s'agit, mais de la prise de conscience d'une mutation stratégique et managériale.

@-MAROC, DU TECHNIQUE AU STRATÉGIQUE

Dossier coordonné
Par Redouane El Amrani
et Ali El Quammah



LES SI, UNE AFFAIRE D'HOMMES ET D'ORGANISATION

A TRAVERS CET ENTRETIEN AVEC FRANTZ ROWE, UN GRAND SPÉCIALISTE DES SI, NOUS ESSAYONS DE RETRACER L'HISTOIRE DE LA RÉALITÉ DE LEUR IMPLANTATION DANS LES ENTREPRISES ET LES PRATIQUES DONT ELLES ONT FAIT L'OBJET DANS DES CONTEXTES PLUS DÉVELOPPÉS.

Par Redouane El Amrani
Enseignant-chercheur en SI, Reims Management School, France

Quel est selon vous la place des SI dans les entreprises ?

Vaste question. Je pense que depuis le démarrage de l'informatisation, cette place n'a cessé de grandir. C'est une tautologie de dire ça. Qu'entendez-vous par la place qu'ils occupent ? Si vous entendez par là une importance pour l'entreprise, pour ses processus, pour ses performances, il est évident que la place des SI est stratégique aujourd'hui. Imaginons un instant une entreprise informatisée non dotée de SI, que fera-t-elle ? Il est capital que les entreprises réfléchissent et formalisent leurs besoins en systèmes d'information. Un petit document de planification, dit schéma directeur, constitue un guide utile aux PME, même s'il faut constamment évoluer.

A quel moment peut-on dater la dimension stratégique des SI ?

En tout cas, au niveau des concepts dans le monde académique, c'est une

notion qui est apparue au milieu des années 80 avec à la fois le discours de Michael Porter et l'apparition de l'ouvrage de Wiseman en 1985. Grâce à eux, praticiens et chercheurs réalisent que l'informatique et les télécommunications peuvent apporter un avantage concurrentiel. Porter joue un rôle majeur sur ce plan. Il développe en effet des outils de l'analyse concurrentielle avec en particulier l'idée de la chaîne de valeur et le schéma des cinq forces concurrentielles. Dans ce dernier schéma s'ajoutent, à l'intensité de la concurrence, les barrières à l'entrée, les produits et services de substitution, le pouvoir de négociation



AVEC LA CONNECTIVITÉ, ON PEUT ÊTRE LE PRÉDATEUR, MAIS ON PEUT AUSSI ÊTRE LA PROIE

des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs. Avec Millar, il applique en 1985 les possibilités des systèmes et technologies de l'information à son schéma de la chaîne de valeur. En 2000, dans la Harvard Business Review, il fera de même pour les applications d'internet avec son schéma des 5 forces. L'ouvrage de Wiseman va coupler les analyses de Porter avec l'idée de coup offensif et de coup défensif et surtout mettre en exergue des cas concrets, devenus aujourd'hui, comme le grossiste pharmaceutique Mac Kesson ou le système de réservation aérienne SABRE d'American Airlines. Enfin, 1985 correspond à une conférence prestigieuse qui se déroule à Harvard et où de grands penseurs des sciences de gestion, comme Karl Weick, reconnaissent l'importance des systèmes d'information et leur dimension stratégique, bien au-delà de leur nécessité pour le traitement administratif de la production. Sur

LES ERP APPORTENT UNE VISION PLUS GLOBALE DE CE QUI SE PASSE DANS L'ENTREPRISE

le fond, les systèmes d'information apparaissent comme un outil donnant du pouvoir vis-à-vis d'autres parties prenantes.

Et sur le plan professionnel, à quel moment les Directions Générales ont commencé à donner plus d'importance aux SI ?

Je crois que c'est en parallèle avec le développement de la dimension stratégique des SI durant les années 80. En même temps, c'est aussi le développement de tous les services basés sur les télécommunications qui

offrent la possibilité de se relier d'une part à ses clients et d'autre part, à des fournisseurs stratégiques et beaucoup plus loin, c'est-à-dire toucher des marchés lointains. Je dirais que l'intérêt d'une pensée stratégique devient beaucoup plus fort puisque



avec la connectivité, on peut être le prédateur, mais on peut être la proie.

Dans le cadre des projets SI, les interactions entre TI et organisation sont assez fortes

Sur ce point Markus et Robey ont distingué en 1988, dans un célèbre article de Management Science, trois perspectives : l'impératif technologique, l'impératif organisationnel et l'émergence. Notre ouvrage «Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation» (Economica, 3ème édition, 2009)

Les SI, une affaire d'hommes et d'organisation

avec Rolande Marciniak- prolonge cette distinction en les qualifiant de déterminisme technologique, de perspective ingénierique et de perspective de l'émergence. La première voit les effets de l'informatisation comme déterminés par les propriétés de la technologie ; la seconde considère que la direction et les ingénieurs qui paramètrent ont toujours le choix ; celle de l'émergence accorde plus de poids aux utilisateurs et à leurs interactions et souligne que le changement n'est pas toujours prévisible. Nous montrons comment ces trois perspectives peuvent refléter ce qui se passe lors du déroulement d'un projet informatique comme le déploiement d'une messagerie électronique ou un progiciel ERP.

Est-ce que l'investissement dans les TIC est suffisant pour avoir un retour sur investissement et produire un niveau de performance au sein de l'entreprise ?

Evidemment. Tout dépend de la façon dont on mesure les choses. Il existe des entreprises qui sont absolument convaincues, la plupart du temps, qu'elles n'ont pas à faire des calculs. C'est une évidence pour elles. D'autres entreprises, principalement les grandes qui ont des équipes et une fonction financière bien développée, calculent le ROI pour connaître le délai de récupération, situé généralement entre 1 à 4 ans actuellement. Pendant longtemps, on pensait qu'on n'avait pas véritablement un retour sur investissement mais, si on est plus rigoureux, surtout d'un point de vue académique ou scientifique, on s'est aperçu en fait que c'est possible suite aux travaux des économistes, dans la deuxième moitié des années 90, qui ont montré qu'il pourrait y avoir un retour sur investissement

positif. Avant, on se posait la question et on parlait du paradoxe de la productivité. La maîtrise des coûts par un investissement judicieux en SI n'est pas un point très difficile lorsque l'entreprise agit sur son environnement interne. Pour cela, il faut simplement accepter l'idée que l'informatique est un investissement pour le futur et pas seulement un centre de coût, une dépense à contrôler. La maîtrise de la performance sur le marché, comme la contribution à la croissance en valeur, est plus complexe à atteindre car elle dépend fondamentalement de l'évolution des prix et de l'action des concurrents.

Par rapport à la place de l'homme dans l'utilisation des SI, est-ce que l'usage fait par l'acteur social est important pour identifier la performance du SI dans l'entreprise ?

Cela dépend du concept qu'on met derrière les SI. Au fait, pour nous spécialistes, un SI est plus qu'une application informatique qui fonctionne et un SI permet d'interpréter les données. Si on est rigoureux, l'interprétation des données ne peut pas se faire sans l'homme, sans un acteur social qui intervient pour interpréter des données qui représentent quelque chose, des symboles qui n'ont pas forcément de sens. Les applications informatiques

sont destinées aux utilisateurs et sans implication de ces derniers, la performance des SI restera toujours faible.

Dans les pays développés, on parle de DSI. Dans les pays en voie de développement, comme le Maroc, on continue à parler de Direction Informatique. Est-ce qu'il y a une différence entre ces deux appellations et est-ce qu'elles impliquent des choses complètement différentes ?

Oui je crois. Il y a au moins une évolution de culture et souvent une différence réelle dans les fonctions. Attention, on trouve également des Directions Informatiques en France et ce n'est pas spécifique à un pays comme le Maroc, même si c'est un petit peu marqué. On trouve dans les Directions Informatiques des techniciens et des gens qui sont là pour faire tourner les serveurs et les ressources techniques en place, parfois paramétrer un peu à la marge un logiciel ; mais ils n'ont pas en général de préoccupations métier et processus, qui sont en revanche au cœur des préoccupations des Directions de Systèmes d'Information. Ces dernières se rapprochent davantage des métiers pour assurer un bon alignement entre la stratégie de l'entreprise et son Système d'information. D'ailleurs, ce n'est pas par hasard qu'on trouve aujourd'hui des DSI siéger dans les comités de direction des grandes entreprises par exemple.

Quels sont vos conseils pour les entreprises marocaines qui se lancent dans des projets d'intégration de leur SI autour des ERP ?

Si on s'appuie sur les travaux de notre équipe de recherche à l'université de Nantes, on peut dire que les défis de l'ERP sont différents selon qu'on est PME ou grande entreprise. Dans le monde des PME, ce qu'on montre c'est que la façon dont on mène un

SANS IMPLICATION DES UTILISATEURS, LA PERFORMANCE DES SI RESTERA TOUJOURS FAIBLE



projet ERP a une grande incidence sur les résultats. On sait que les ERP apportent une vision plus globale de ce qui se passe dans l'entreprise, c'est ce que nous avons appelé la transversalité. Pour l'atteindre, il est nécessaire d'avoir la couverture fonctionnelle la plus large possible, notamment les modules cœur de métier, et de ne pas procéder à une mise en place progressive module par module. Globalement, on a montré qu'il y a un ensemble de facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la transversalité et l'intégration informationnelle apportée par les ERP.

Est-ce que l'accompagnement au changement est nécessaire dans les projets SI ?

Bien entendu. Tes travaux et ceux que nous menons encore actuellement ensemble le montrent bien. Sans documentation à jour, sans cellule d'aide à l'utilisation, sans formation digne de ce nom, c'est-à-dire qui ne se contente pas de décliner les fonctions des outils informatiques mis en place, on ne va pas bien loin. En particulier, il est nécessaire que la formation porte sur les processus organisationnels qui sont transformés.

Quelles sont aujourd'hui les évolutions en termes d'utilisation des SI dans le monde des entreprises ?

Aujourd'hui en France, les entreprises ont presque terminé la phase d'implémentation des ERP et s'orientent davantage vers l'exploitation des bases de données intégrées ; d'ailleurs ce n'est pas un hasard si elles s'orientent vers le Business Intelligence à travers l'adoption des applications de type Business Object (BO) ou Cognos. L'éditeur SAP a acquis BO il y a plus de deux ans et a remplacé son offre

Les SI, une affaire d'hommes et d'organisation

IL EST NÉCESSAIRE QUE LA FORMATION PORTE SUR LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS QUI SONT TRANSFORMÉS



antérieure moins performante en intégrant BO dans les nouvelles versions de SAP afin d'offrir des capacités d'analyses décisionnelles beaucoup plus importantes au lieu de se limiter à gérer les données transactionnelles de l'entreprise.

Quelle est la place des éditeurs en partenariat avec les entreprises pour le développement des SI ?

Je dirais que ces relations sont à la fois de coopération, de concurrence ou de conflit puisque aujourd'hui, et on le disait tout à l'heure, il y a une telle dépendance des TIC qu'on ne peut pas se passer des éditeurs et des grands éditeurs. Je pense qu'il faut veiller à ne pas entrer dans une relation de dépendance et négocier continuellement avec les éditeurs. En tout cas, ici en France, les entreprises se sont regroupées en association appelée CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises)

pour avoir une action de veille et de lobbying auprès des éditeurs. Non pas simplement pour qu'ils fassent des rabais, mais surtout pour qu'ils veillent à la qualité de leur offre et de son évolution dans le futur à savoir la maintenance des versions qui est un point très sensible.

Ces dernières années, plusieurs entreprises françaises et européennes ont délocalisé leur informatique au Maroc. On assiste aussi à une installation des SSI au Maroc pour fournir des prestations aux entreprises françaises et européennes. Quel est votre point de vue sur ce point précis ?

C'est une question qui est très complexe car il y a énormément de variables qui interviennent. Ce qu'on sait depuis pas mal d'années, en étudiant le phénomène d'externalisation, c'est qu'on ne peut plus raisonner tout simplement sur un

différentiel de coût de main d'œuvre ; il faut être capable de piloter la relation de part et d'autre et de mettre en place un système de gouvernance relationnel. De façon très concrète, il est préférable qu'il y ait un membre du client chez le prestataire (outsourcer) pour effectivement bien s'assurer que les spécifications sont correctes. Pareil, sur le plan relationnel, des visites sur site et du client chez l'outsourcer et de l'outsourcer chez le client, sont autant de facteurs qui améliorent considérablement la relation de l'outsourcing.

Qu'est-ce qu'il faut faire pour que ce secteur puisse devenir un secteur de création d'emploi pérenne pour l'économie marocaine ?

Je pense que c'est une évidence pour qu'il le soit, et en regardant la

compétition internationale, on voit que l'Inde par exemple joue un rôle important dans le monde anglo-saxon, que le Maroc ait le même rôle mais cette fois-ci avec les pays francophones, il est nécessaire de renforcer les compétences techniques et la formation des gens tout en maintenant un différentiel de coût

de main-d'œuvre. Je pense que ce sont des éléments absolument clés dans l'affaire. Maintenant, le Maroc a des atouts aussi par rapport à la concurrence internationale, il a une proximité géographique et culturelle par exemple avec la France qu'il faut continuer à développer dans le futur. ■

Biographie

Frantz Rowe est professeur à l'Université de Nantes & Président de l'Association Information et Management (AIM, France). Depuis janvier 2010, il est Associate Editor de la prestigieuse revue internationale EJIS (European Journal of Information Systems). Frantz Rowe est co-fondateur et ex-Rédacteur en chef de la Revue Systèmes d'Information et Management (1996-2008) (Classe 2, CNRS) et membre du Conseil National des Universités (CNU). ■

Suivez vos comptes LYDEC et réglez vos factures par Internet

En vous connectant à www.lydec.ma, vous pouvez consulter vos contrats, l'historique de vos consommations, le détail de vos factures, le relevé des règlements et des impayés.

Vous pouvez également régler vos factures LYDEC directement en ligne.

Avec ce mode de paiement, vous bénéficiez des avantages d'une solution simple, rapide et sécurisée :

- service gratuit ;
- accès libre 24h/24 et 7j/7 sans avoir à vous déplacer ;
- enregistrement de l'opération en temps réel et réception instantanée du reçu de votre paiement par mail ;
- sécurité et confidentialité assurées.



Avec le paiement en ligne, LYDEC conforte jour après jour avec vous une relation de proximité et de confiance.



LA PLACE DES SI DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES

CETTE ENQUÊTE MENÉE PAR LE CESEM, CENTRE DE RECHERCHE DE HEM, AVEC LE SOUTIEN DE LA CGEM, AUPRÈS DE 299 ENTREPRISES, ÉTABLIT UN DIAGNOSTIC NUANCÉ PAR SECTEUR ET TAILLE D'ENTREPRISE, DU DEGRÉ D'INTÉGRATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION EN LEUR SEIN ET DES TRANSFORMATIONS QUE LES TIC ENGENDRENT EN INTERNE.

Par Redouane El Amrani & Ali El Quammah
Professeur à Reims Management School, France
Enseignant-chercheur, HEM

De nos jours, la question de la relation directe qui existe entre le progrès et le développement d'une nation d'une part, et l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) d'autre part, ne se pose plus. Les TIC sont partout. Elles font tellement partie aujourd'hui de notre quotidien que l'on risque d'en oublier la portée et l'ampleur des changements pour toutes les parties prenantes, entreprises, organisations, administrations publiques, etc.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Pour les entreprises, les TIC se situent au cœur des questions managériales tant sur le plan stratégique qu'organisationnel. Elles deviennent même une vraie arme de conquête des marchés locaux et mondiaux dans un contexte où la tendance à la globalisation a marqué de son empreinte tous les secteurs

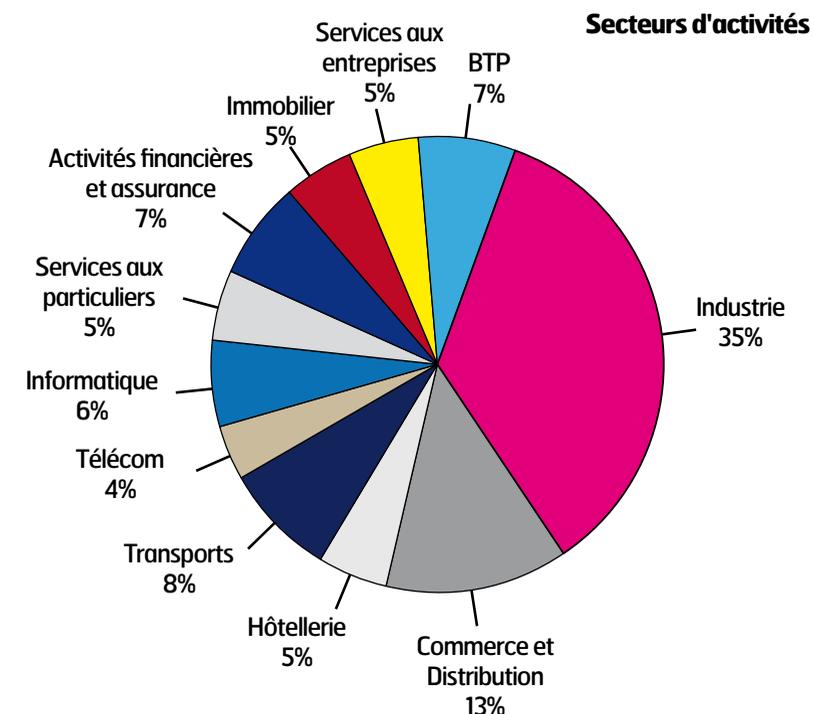
d'activités. Cette montée en puissance des TIC dans le fonctionnement des entreprises s'est construite progressivement, par poussées successives, sans plan cohérent, au gré des innovations techniques et des réussites commerciales. Leur usage s'est intégré de façon plus ou moins fluide, ajoutant au fil du temps de nouveaux outils aux pratiques traditionnelles de management. Or, il persiste un sentiment diffus sur l'ambiguïté des performances des TIC

et, parfois, un scepticisme sur leur contribution réelle à la productivité. Il y a donc un paradoxe entre l'omniprésence des TIC en entreprise et sa reconnaissance comme levier de performance économique et de transformation des processus organisationnels.

Le Maroc a adopté une stratégie «E-Maroc» qui ambitionnait d'accélérer son positionnement à l'échelle internationale et d'en faire



F1 LES ENTREPRISES INTERROGÉES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS



aux managers et poser de délicates questions : qu'en est-il réellement de la pénétration des TIC dans les entreprises marocaines ? Quelles sont les applications utilisées ? Quelle est la perception des TIC ? Ont-elles un rôle stratégique ? Quels sont les effets sur l'organisation et les ressources humaines qui y ont recours ? Exigent-elles de nouvelles compétences ?

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette étude cible en priorité et pas exclusivement les grandes et moyennes entreprises assez structurées pour bénéficier des gains de productivité que leur procurent des investissements en TIC.

Elle met l'accent sur les entreprises par fonctions (Comptabilités, Ressources Humaines, Contrôle de Gestion, Gestion de Production, Achat, Logistique, etc.) et par secteurs (Industrie, BTP, Activités Financières et Assurances, Télécom, etc.). Les objectifs de l'enquête sont triples :

1. Déterminer la place des TIC dans les entreprises marocaines et susciter une meilleure prise de conscience de leur importance stratégique et de leur impact sur l'organisation et le

LA MONTÉE EN PUISSANCE DES TIC DANS LES ENTREPRISES S'EST CONSTRUITE SANS PLAN COHÉRENT

une plateforme de TIC majeure à l'horizon 2010. Cette stratégie nationale et volontariste dédiée aux TIC avait comme devise le développement d'une économie de savoir. De plus, récemment, le gouvernement a lancé une stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique baptisée «Maroc Numeric 2013». Elle vise à faire des TI un vecteur de développement humain. Pour cela, quatre priorités ont été identifiées : rendre accessible aux citoyens

l'internet haut débit, rapprocher l'administration des besoins de l'utilisateur à travers un ambitieux programme d'e-gouvernement, inciter à l'informatisation des PME-PMI et développer la filière locale des TIC, en favorisant l'émergence de pôles d'excellence.

La présence et la diffusion des TIC dans les entreprises marocaines, qu'elles soient grandes, moyennes ou petites, ne se feront donc pas sans créer de nombreux problèmes



La place des SI dans les entreprises marocaines

management.
2. Connaître et saisir les disparités en matière de TI entre les entreprises selon les secteurs d'activités.
3. Analyser la réalité d'usage des TI dans la vie des entreprises marocaines et apprécier les transformations qu'elles engendrent.

Notre volonté est que cette étude constitue une source de données pour la communauté marocaine d'enseignants-chercheurs et de professionnels en SI et contribue à une meilleure lisibilité et visibilité des TIC dans les entreprises marocaines.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Pour atteindre ces objectifs et répondre aux questions posées, un travail de précision des principales thématiques de notre enquête s'imposait. Nous avons invité plusieurs professionnels et experts marocains dans le domaine des SI afin de constituer le premier focus group qui a eu lieu le 24 août 2009. Cet échange a permis d'établir les principales bases du questionnaire que nous avons développé en cinq principales parties. La première porte sur la description du SI de l'entreprise. L'objectif est de décrire le SI et les principales applications informatiques installées et utilisées. La deuxième et la troisième partie évaluent le caractère stratégique et organisationnel des TIC. Enfin, les deux dernières parties précisent l'impact des TIC sur la flexibilité et les caractéristiques générales des entreprises répondantes.

Pour avoir un retour significatif des entreprises marocaines, nous avons mobilisé plusieurs circuits. Tout d'abord, nous avons mobilisé les étudiants de HEM, niveau

Master, afin d'évaluer la place des SI dans les entreprises où ils ont effectué leur stage. Nous avons eu 120 questionnaires exploitables. Ensuite, nous avons sollicité l'appui et le soutien de la CGEM pour compléter notre échantillon. A partir de mi-janvier, nous avons adressé le questionnaire à 2200 entreprises représentant les principaux secteurs d'activités de l'entreprise. Constatant un retour faible, nous avons relancé les entreprises par téléphone afin d'administrer le questionnaire face à face. Résultat : sur un échantillon de 2550 entreprises, nous avons reçu 299 réponses soit 11,57%. Précisons que les répondants étaient principalement des Directeurs des Systèmes d'Information (DSI) pour les Grandes Entreprises (GE) et des chefs d'entreprise ou représentants qui ont une connaissance de la politique SI de leurs entreprises

LES INVESTISSEMENTS EN TIC NE SONT PAS LA SOURCE DE DIFFÉRENCIATION VIS-À-VIS DE LA CONCURRENCE

pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME-PMI). L'administration du questionnaire a duré deux mois et demi du 15 janvier au 02 mars 2010. Toutes les réponses ont été codifiées et analysées dans le logiciel de traitement statistique SPSS.

Dans cet article, nous présenterons les résultats clefs de l'étude et discuterons les conclusions que nous avons pu tirer des données de l'enquête. Dans chaque partie, nous restituerons les données statistiques importantes suivies d'une analyse basée sur deux restitutions auprès de deux groupes d'experts dans le domaine des TIC, parmi lesquels des représentants des associations professionnelles en

T1 LE DEGRÉ D'INFORMATISATION DES ENTREPRISES

	En janvier 2009, votre entreprise a-t-elle utilisé des ordinateurs ?		Votre entreprise dispose-t-elle d'un Système d'Information informatisé ?	
	Oui	Non	Oui	Non
PME	194	3	187	10
GE	102	0	102	0
Total	296	3	289	10



NOTRE ENQUÊTE MONTRE QUE LES TIC AMÉLIORENT LA CAPACITÉ DE RÉACTION DE L'ENTREPRISE (73%)

TIC à savoir APEBI et AUSIM. A titre d'éclairage, une série d'encadrés présente les outils et concepts utiles pour comprendre les concepts mobilisés. Une bibliographie permettant d'approfondir ces questions est également présentée à la fin de l'enquête.

PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon est constitué par une majorité de PME-PMI (70%) et une part non négligeable de GE (30%). Cela est assez proche de la réalité du tissu économique marocain qui demeure très majoritairement composé d'entreprises de petite taille.

Cette étude reflète aussi la présence de «grosses PME-PMI» qui ont un lien avec les TIC. En termes de secteur d'activité économique, les entreprises interrogées se répartissent de la façon suivante : Les entreprises participant à l'enquête appartiennent pour l'essentiel au secteur industriel (35%). Ce chiffre est très proche de la part de l'industrie dans le PIB et correspond à la structure de l'activité économique des entreprises marocaines. Ce fait explique sans nul doute certains résultats obtenus dans cette étude. Les autres secteurs sont : commerce et distribution (13%), transport (8%), et les derniers sont entre 4% et 7%.

DESCRIPTION DU SI DES ENTREPRISES DE NOTRE ÉCHANTILLON

Quasiment toutes les entreprises (98% de notre échantillon) utilisent des ordinateurs et ce, quels que soient le secteur d'activité et la taille d'entreprise. Autre fait marquant, la majorité (96%) de notre échantillon dispose d'un SI.

L'abréviation SI recouvre un ensemble de significations dont le contour n'est pas véritablement précisé et dont l'utilisation abusive en diminue la portée exacte. En quoi consistent les SI ? Quel est leur rôle dans une entreprise ? Que doivent connaître les gestionnaires utilisateurs du fonctionnement et de la gestion des SI ? Pour éviter toute ambiguïté à ce sujet, nous avons défini très clairement, dans le cadre de cette

Positionnement de l'étude

Toutes les études qui ont été menées sur le sujet lors des trois dernières années parlent du degré d'usage des TIC par les entreprises marocaines et de leur importance en général comme levier de développement. Ces études étaient réalisées soit par des services et départements appartenant à l'État (ANRT, DEPTNT), soit par des associations professionnelles (APEBI, CGEM) représentant ainsi des intérêts spécifiques.

Cette étude de terrain indépendante et assez approfondie est initiée par le Centre d'Etudes Sociales, Economiques et Managériales (CESEM), centre de recherche de HEM, suite au 14ème colloque international de l'AIM (Association Information et Management) sur les Systèmes d'Information qui a été organisé par l'institut des Hautes Études de Management (HEM) et Reims Management School (RMS) à Marrakech du 10 au 12 juin 2009.

Cette première étude du CESEM, appuyée en amont par la CGEM et en aval par l'APEBI, en appelle d'autres, plus ciblées et susceptibles de développer davantage des recherches menées de manière indépendante et pouvant répondre, parallèlement, aux attentes des professionnels. D'ailleurs, le lien établi avec l'APEBI, dans ce cadre, augure d'un développement des activités de recherche du CESEM dans ce sens. ■



enquête, le concept SI en nous appuyant sur la proposition de définition de Robert Reix (2000, p.75) dans son fameux ouvrage «Management des SI» qui reste LA référence sur le plan académique et professionnel francophone : «Un système d'information est un



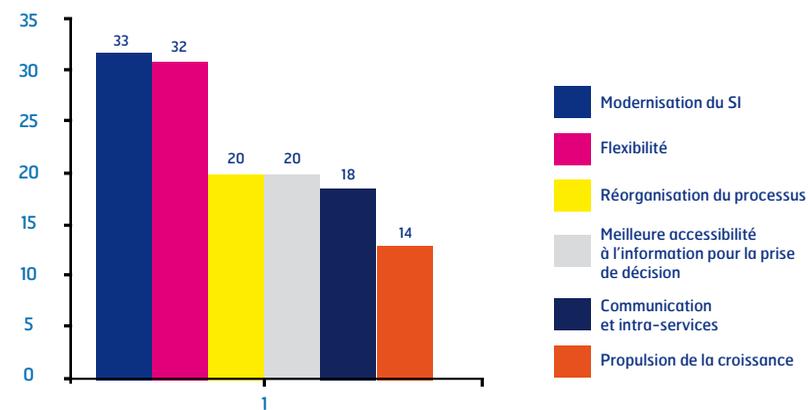
ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, ...) dans des organisations».

En se basant sur cette définition, les résultats de cette enquête montrent que la majorité (96%) de notre échantillon dispose d'un SI. Qu'est-ce que cela veut dire ? Soyons clairs, un SI n'est pas un système informatique, un ordinateur ou un logiciel. L'évolution incessante des offres sur le marché, conjuguée à un fort matraquage commercial et marketing de ces solutions par les éditeurs, ont déterminé en quelque

La place des SI dans les entreprises marocaines

POUR 78%, L'UTILISATION DES TIC A PERMIS UNE MEILLEURE COORDINATION ENTRE LES DIFFÉRENTS SERVICES

F2 LES PRINCIPALES RAISONS D'INVESTISSEMENT DANS LES TIC



sorte une représentation technique et complexe de la notion SI. Loin d'une vision élitiste, une entreprise dont les acteurs utilisent un ordinateur équipé d'un pack Office (ensemble d'applications bureautiques : word, excel, access, etc.) ou d'une application de type Sage capable de gérer la comptabilité et les relations avec les clients et fournisseur, est une entreprise qui a son propre SI informatisé. Certes, cela reste rudimentaire, voire basique, mais cet ensemble de ressources utilisé par les acteurs de l'entreprise remplit les fonctions minimales, mais suffisantes pour assurer le suivi de l'activité de l'entreprise. Bien évidemment, les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne. Certaines

entreprises, principalement les grandes, ont les moyens pour mettre en place un SI informatisé de qualité et qui couvrent tous leurs besoins internes et externes de traitement de l'information. D'ailleurs, en regardant de près le niveau d'équipement des GE, on constate qu'elles sont mieux équipées que les PME-PMI. L'élément important concernant le concept SI ici est artefact TI et l'interaction avec l'acteur qui permet d'interpréter et de transformer les données.

Bien que les entreprises de notre échantillon soient équipées d'un SI informatisé, une grande partie d'entre elles (74%) pensent réaliser un investissement en SI dans moins d'un an. Cet investissement

viendra répondre à deux principaux besoins : la modernisation de leur SI et l'amélioration de la flexibilité de l'entreprise. Viennent ensuite des besoins managériaux et organisationnels.

Deux des principales raisons retenues par les entreprises confirment leur volonté, à travers un SI, d'engager une nouvelle conception de leur fonctionnement. Ainsi, atteindre des objectifs de flexibilité et de modernisation illustre bien cette volonté de changement par l'intermédiaire d'un projet SI. Par ailleurs, l'amélioration de l'accessibilité des informations et de la communication inter et intra-services souligne la logique de transversalité véhiculée par les SI et recherchée par les entreprises.

LES APPLICATIONS EFFECTIVEMENT DÉPLOYÉES ET UTILISÉES

Lorsqu'on interroge les entreprises sur le contenu de leur investissement SI futur, presque la moitié de notre échantillon, PME-PMI et GE, s'oriente vers un ERP (Entreprise Ressources Planning). Ceci n'est pas surprenant si on connaît la place qu'occupe aujourd'hui cette application informatique dans les SI des entreprises. Précisons que toutes les grandes entreprises au niveau international sont équipées d'un ERP, voire de plusieurs. Les PME-PMI qui étaient une cible de seconde zone jusqu'au début des années 2000, sont devenues une cible prioritaire des éditeurs et constituent un des leviers de croissance de ce marché qui représente aujourd'hui un chiffre d'affaires de 39 milliards de dollars.

Un ERP est un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) qui se compose de plusieurs modules pensés pour former un tout cohérent. Il promet



Bachir Rachdi
DG d'Involys
et président
fondateur de
l'APEBI

Une PME qui prend conscience de l'importance des SI dans le développement de sa compétitivité a besoin de compléter, de moderniser et d'étendre, voire de refondre son SI, pour qu'il soit en adéquation avec des besoins plus précis.

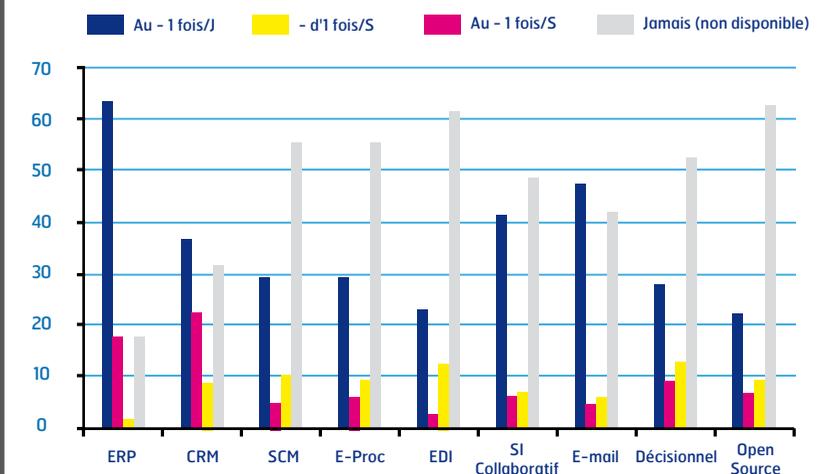
l'intégration de toutes les données de l'entreprise autour d'un référentiel unique et homogène. L'entreprise n'a pas à développer des interfaces entre les modules. Grâce à sa base de données intégrée, l'ERP gère toutes les données de l'entreprise en temps réel. Les possibilités de paramétrage qu'il offre permettent aux entreprises de le configurer et de l'adapter à leurs modes de fonctionnement.

Les autres applications ciblées par les entreprises de notre échantillon sont de types CRM (Customer Relationship

Management/Gestion de la Relation Client) et SCM (Supply Chain Management/Gestion de la Chaine Logistique) et outils collaboratifs. Ceci est une indication sur la volonté des entreprises de disposer d'un ensemble d'applicatifs qui couvrent à la fois les processus back et front office. Nous remarquons enfin que les applications décisionnelles et open source sont présentes, mais ne sont pas prioritaires. Mais qu'en est-il réellement des applications informatiques utilisées dans les entreprises de notre échantillon ?

Désormais, les TIC sont bien présentes. Comparés aux résultats de la dernière étude du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies réalisée en 2003 qui affiche que «59 % des entreprises déclarent utiliser les NTIC contre 43 % en 1999», les constats de cette étude confirment cette progression. L'ensemble des technologies dont nous avons cherché la présence et leur utilisation (ERP, CRM, SCM, E-procurement, EDI, SI collaboratifs, E-mail, outils décisionnels et open source) tend à transformer les processus traditionnels d'une entreprise en

F3 FRÉQUENCE D'UTILISATION DES APPLICATIONS INFORMATIQUES PAR LES ENTREPRISES



LES TIC PEUVENT AVOIR DES EFFETS D'EXCLUSION DES UTILISATEURS QUI NE S'ADAPTENT PAS AU CHANGEMENT



sont davantage utilisés dans les GE que dans les PME-PMI. La taille et la complexité des activités et des processus expliquent cette nette différence. Faisons remarquer que les applications open source et décisionnelles ont du mal à percer dans le paysage applicatif des entreprises de notre échantillon.

Le phénomène ERP, qui a déferlé au milieu des années 90, a séduit plusieurs GE marocaines et s'installe dorénavant comme une composante fondamentale du SI de gestion de l'entreprise. Pour éviter le cauchemar des interfaces, les entreprises optent pour une intégration globale autour d'un ERP. Cherchant à savoir s'il y avait une différence par taille et

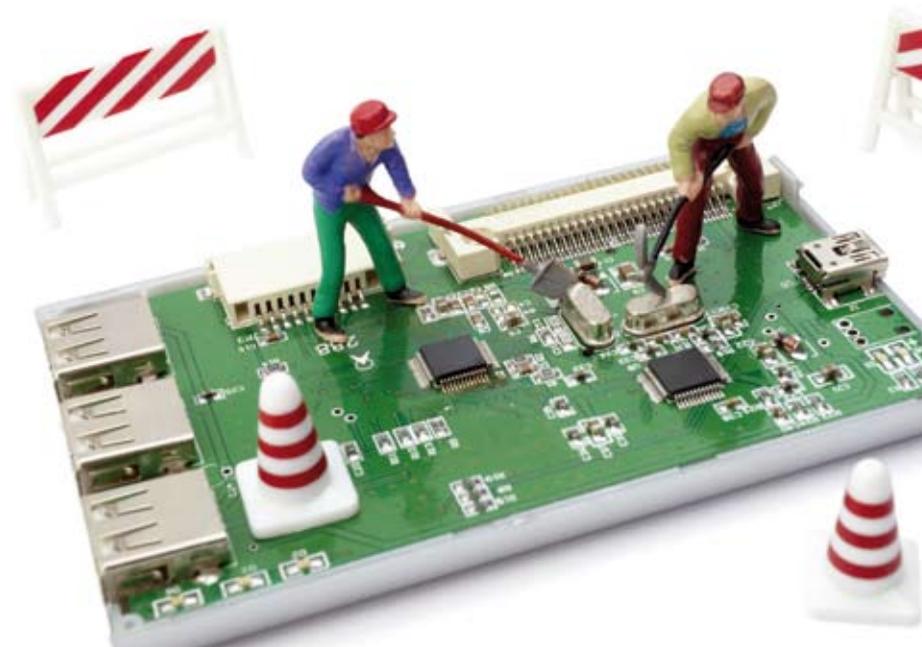
processus numérique dans la mesure où les informations supportant ces processus sont essentiellement véhiculées grâce au système informatique. La figure ci-contre précise les principales applications informatiques utilisées.

L'ERP, LE CŒUR BATTANT DES SI ?

L'ERP est relativement plus souvent utilisé (63%). La messagerie électronique (48%), les outils collaboratifs de type intranet (40%) et le CRM (37%) suivent très loin derrière. Notons que la messagerie électronique et les outils collaboratifs

La place des SI dans les entreprises marocaines

secteur d'activités, nous remarquons que les ERP sont fortement utilisés par les GE dans les secteurs suivants : BTP, informatique et services immobiliers. Dans les PME-PMI, ce sont plutôt les secteurs de commerce et distribution, l'hôtellerie et l'informatique. Ces progiciels ont connu un succès mondial tout en suscitant de nombreuses critiques et réserves : «Trop complexes, trop coûteux, trop standards, trop longs à déployer». Malgré ces difficultés, la ruée des entreprises vers ces fameux ERP ne s'est pas arrêtée car, bien maîtrisés, ils apportent plusieurs avantages : l'ERP s'invite avec une approche orientée processus qui rompt avec le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise et permet de rationaliser les opérations, de réduire les coûts et d'améliorer la vision métier. L'existence d'un référentiel homogène, à la fois en termes de données et de règles de gestion, et partagé par tous les départements de l'entreprise pourrait faciliter la coopération entre les différents services et entraîner



LA QUESTION DE MISE EN ŒUVRE DES TIC DANS LES ENTREPRISES ET DE SON IMPACT EST LOIN D'ÊTRE ÉPUISÉE

une communication transversale offrant ainsi un support potentiel d'amélioration des décisions de gestion. Enfin, les fonctionnalités de paramétrage apportent un niveau de flexibilité permettant aux entreprises de tester plusieurs configurations organisationnelles.

Cependant, un ERP est rarement déployé dans sa totalité. Les entreprises de notre échantillon ont opté principalement pour les modules de support. Nous trouvons ainsi dans le trio de tête, les modules de comptabilité (75%), de contrôle de gestion (65%) et de gestion commerciale (55%). Les modules financiers sont les plus fréquemment déployés. Vraisemblablement, les accords de libre-échange signés par le Maroc avec un bon nombre de pays (USA, Tunisie, Turquie, Égypte etc.) et les nouvelles réglementations ont créé

opté dans un premier temps pour les modules de support (Bidan et al., 2002). Les modules d'achats (47%), de gestion de production (40%) et de gestion des ressources humaines (38%) complètent le classement. Pris séparément, ces modules sont moins performants. Les performances du système global sont atteintes grâce à l'intégration des différents modules, d'où l'intérêt d'élargir le périmètre d'intégration et d'inclure les modules métier pour augmenter les niveaux de performance de l'ERP en place. La spécificité des grandes entreprises réside dans le fait que les premiers déploiements ont concerné principalement les modules de support de type financier, comptabilité et contrôle de gestion, suivi par les modules commercial et achat.

Dans le cadre des PME-PMI, les modules implantés sont à la fois des modules de support et des modules stratégiques (modules de production, de logistique pour les entreprises de transport et du secteur industriel). Cette particularité s'explique en partie par le degré moins élevé de la complexité des problématiques organisationnelles à traiter dans le cadre des projets ERP des PME-PMI.

l'opportunité d'un renouvellement des applications financières et obligé les entreprises marocaines à rattraper leur retard en termes d'intégration



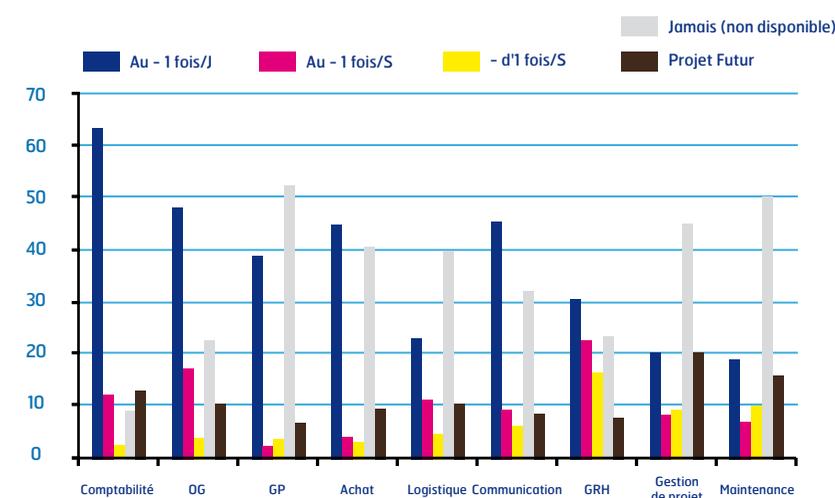
Abdellah Deguig
Président de l'APEBI

Pour des raisons de maturité et d'obligation réglementaire, le SI entre en vigueur, au sein des PME-PMI, dès qu'il y a application d'un ensemble de modules financiers.

et d'appropriation des SI. Ce constat est le même dans d'autres pays tels que la France où les entreprises ont

Comparée aux ERP, l'utilisation des applications CRM reste en retard et en phase d'émergence par rapport aux autres pays européens et nord-américains. Cet outil vient répondre tout d'abord à des besoins métiers à travers une gestion optimisée du portefeuille clients. L'idée fondamentale d'un CRM est d'accompagner l'entreprise dans l'individualisation et l'amélioration de la gestion de ses clients et plus généralement de ses canaux de distribution. Dans les GE, les secteurs télécom et activités financières et assurance sont plus utilisateurs du CRM que les secteurs transport et industriel. Cette faible pénétration

F4 FRÉQUENCE D'USAGE DES PRINCIPAUX MODULES ERP



du CRM vient du fait que ce type de pratiques n'est pas fortement formalisé et répandu dans toutes les entreprises.

DÉMOCRATISATION DE LA MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE

La messagerie électronique est bien présente dans les pratiques SI. Alors que les entreprises disposent de plus en plus diversifiés, la messagerie électronique s'est imposée pour devenir incontournable. Ce fait marquant peut s'expliquer par l'effort de généralisation et de démocratisation de ce média dans les entreprises marocaines. C'est un support écrit de communication, rapide et répondant à un réel besoin de coordination et de communication avec plusieurs acteurs internes et externes. L'utilisation croissante de la messagerie électronique témoigne de l'intérêt du média pour les entreprises et ses managers. Cependant, gare à l'abus. Tout en étant à l'origine d'une plus grande flexibilité, plusieurs études ont montré l'accentuation de la surcharge informationnelle montrant ainsi l'incapacité des salariés à traiter le nombre croissant de messages reçus. Ce fort usage peut être source d'inefficacité et de perte de temps et de productivité pour les managers.

LE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE N'EST PAS POUR DEMAIN !

Paradoxalement, alors qu'on attendait une forte présence des sites internet, seulement 70% des entreprises déclarent en avoir un -30% n'en disposent pas. Ce sont plutôt les PME-PMI qui sont moins enclines à en avoir, seulement 67% déclarent en disposer contre 78% dans les

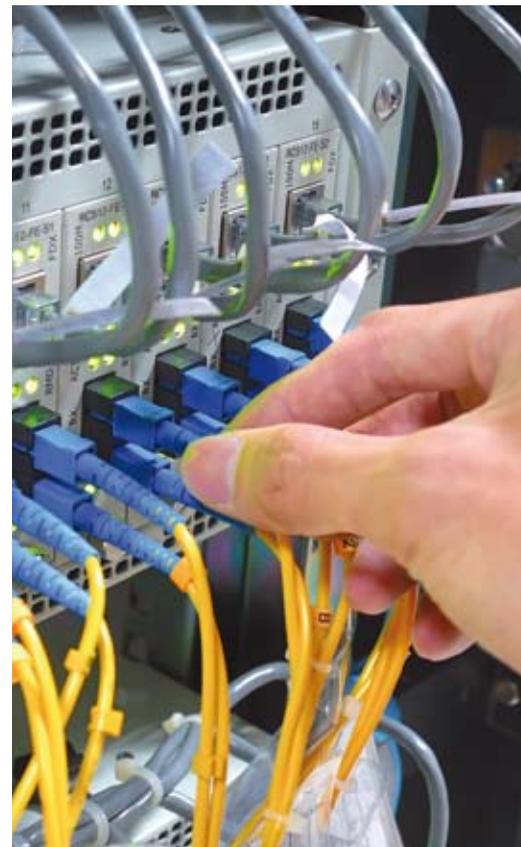
La place des SI dans les entreprises marocaines

Acteurs concernés par les TI au Maroc

- **APEBI** (www.apebi.org.ma) est la Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring dont la mission est de favoriser l'émergence et le développement d'un secteur TIC fort, consolidé et créateur de richesses au Maroc. Cette instance professionnelle, créée en 1989, est représentative du secteur des TIC marocain pour servir les intérêts professionnels de ses membres.
- **AUSIM** (www.ausimaroc.org) est l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc. Elle a pour but de contribuer à la promotion et au développement des systèmes d'information au Maroc.
- **CETIC** (www.cetic.ma) est une association à but non lucratif présidée par l'APEBI et gérée par les différents intervenants en termes d'appui aux entreprises. Sur la base de sa conviction que les TIC sont un puissant levier pour développer le business de l'entreprise, le CETIC a comme objectifs la sensibilisation des entreprises marocaines aux usages et enjeux des TIC et la concrétisation de leurs projets en la matière. C'est aussi de promouvoir l'offre marocaine en lui permettant de s'adapter aux besoins des PME marocaines.
- **ANRT** (www.anrt.net.ma) l'Agence Nationale de Réglementation des Télécoms est un établissement public mis en place en février 1998 dont la mission est d'assurer la régulation des télécommunications. Ses principales missions portent sur le suivi du développement des TIC, pour le compte de l'Etat ; contribuer à l'évolution du cadre législatif et réglementaire pour un développement harmonieux du secteur des télécom ; accompagner le développement du secteur par le biais de la formation et la promotion de la recherche.
- **DEPTNT** : le Département de la Poste des Télécommunications et des Nouvelles Technologies relève du Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies. Il a pour mission le suivi de la mise en œuvre de la stratégie du Gouvernement en matière de Poste, de Télécommunications et de Technologies de l'Information. De même qu'il est investi de la mission publique gouvernementale de tutelle sur les Etablissements qui opèrent dans le secteur.
- **ASTEC** est une structure associative destinée à représenter les entreprises membres de la Communauté du Technopark (www.blog.casablanca-technopark.ma). Elle vise à dynamiser la promotion de l'offre des très petites entreprises (TPE) et PME afin de mieux mettre en valeur leurs offres auprès des donneurs d'ordre nationaux et internationaux dans le domaine des TIC. ■

GE. Ce qui est surprenant, ce sont les 22% des GE qui n'en ont pas. L'analyse sectorielle nous montre que les activités de services telles

que télécom, informatique, activités financière et assurances sont les mieux équipées en site internet.



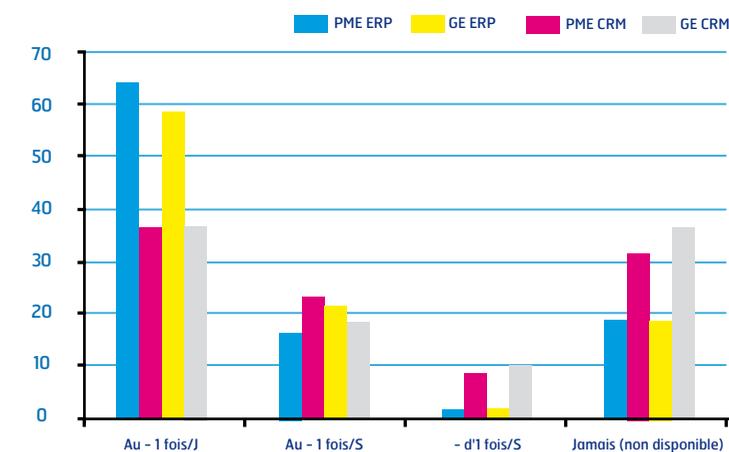
Plus que l'accès à internet qui est à la fois présent dans les foyers et les entreprises, c'est l'examen des fonctionnalités disponibles dans les sites internet qui apporte un début de réponse.

Si presque trois quarts des entreprises déclarent avoir un site internet, ce dernier demeure, pour une large majorité d'entre elles et sans effet de taille, un site de présentation de l'entreprise, de son activité, de ses produits et de ses services. C'est ce que l'on appelle couramment des sites vitrines.

Le constat est donc celui d'un faible développement du commerce électronique puisque peu d'entreprises offrent la possibilité au client de passer une commande et de la suivre en ligne.

La progression de l'utilisation

FS FRÉQUENCE D'USAGE ERP ET CRM (PME Vs GE)



LES INDÉPENDANTS SOUHAITENT QUE LEUR ENTREPRISE RESTE DE PETITE TAILLE POUR SE CONCENTRER SUR LA CRÉATIVITÉ

d'internet est beaucoup plus sensible dans la société selon l'ANRT (2009), mais sans infrastructure de sécurité suffisante et une généralisation des moyens de paiement en ligne, le site internet restera un vecteur d'information sans réel potentiel de développement de transaction en

ligne. L'autre enjeu se situe dans les opérations de mise à jour qui ne sont pas toujours respectées.

IMPACT DES TIC SUR LA FLEXIBILITÉ DE L'ENTREPRISE

Nous avons cherché à savoir si les TIC induisent et contribuent à l'amélioration de la flexibilité de l'entreprise. Nous définissons la flexibilité de l'entreprise comme l'aptitude de cette dernière à répondre à des conditions nouvelles et à développer une capacité d'apprentissage en utilisant une information additionnelle. La contribution des TIC à la flexibilité de l'entreprise est effective. Les résultats de notre enquête montrent que les TIC améliorent la capacité de réaction de l'entreprise (73%) dans la mesure où les managers ont accès



Omar Balafrej
Directeur
général de
Technopark

Certains managers préfèrent s'en tenir à des sites de façade. Le rapport bénéfice-coût dépend du secteur d'activités. Il faut cependant utiliser les réseaux sociaux. Cela ne coûte pas cher et s'avère très efficace.

Lexique des principales applications

ERP : un progiciel modulaire, intégré et paramétrable promettant une intégration transparente de toutes les informations qui circulent dans l'entreprise, soit les informations concernant les finances, la comptabilité, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement et la clientèle. Il garantit l'unicité de l'information et l'accès à celle-ci à partir de toutes les fonctions de l'entreprise et tout cela se fait presque en temps réel. L'entreprise n'a pas à développer des interfaces entre les modules. Avec un minimum d'information saisie, le système peut produire un maximum de valeur ajoutée. Principaux éditeurs ERP : SAP, Oracle, Sage, Microsoft Dynamics.

CRM : logiciel dont l'objectif est d'accompagner l'entreprise dans l'individualisation et l'amélioration de la gestion de ses clients. Les quatre principaux objectifs assignés aux outils de gestion de CRM : (1) augmenter la fidélité du client en fournissant un service de qualité, (2) améliorer l'efficacité du marketing, (3) permettre l'individualisation du service et du support client et enfin (4) optimiser l'efficacité et réduire les coûts de l'activité marketing. Principaux éditeurs ERP : SAP, Oracle, Salesforce, Microsoft Dynamics.

SCM : ensemble de logiciels permettant de gérer de façon optimale les aspects logistiques permettant d'assurer la fluidité et le contrôle des flux sur l'ensemble de la chaîne, depuis la planification des ressources jusqu'à la livraison des produits en passant par les prévisions, la conception et la fabrication. Objectif : accélérer le processus de livraison des clients en minimisant la valeur des stocks et de piloter la production par la demande. Principaux éditeurs SCM : SAP, Oracle.

E-Procurement : logiciels qui peuvent automatiser et fluidifier le processus d'approvisionnement d'une entreprise, en le gérant de bout en bout, depuis la formulation de l'expression du besoin jusqu'à la réception et la facturation. Principales fonctionnalités : (1) catalogues électroniques avec plusieurs références

(descriptif, tarification, origine, etc), (2) processus de validation (droits d'habilitation), (3) fonctionnalités de workflow et enfin (4) requêtes pour des analyses fines.

EDI : EDI (Electronic Data Interchange ou Echange de données informatisées) est un système qui utilise les réseaux de télécommunications pour l'échange automatique des données informatisées provenant d'utilisateurs de différents domaines, fondé sur des normes matérielles et logicielles.

Outils collaboratifs : un outil ou logiciel collaboratif en ligne qui permet de partager des fichiers de travail entre les acteurs de l'entreprise. Les supports partagés peuvent servir à différentes tâches : (1) organisation et suivi d'un planning (agenda partagé), (2) bases de connaissances (développement produits et services, enquêtes, études de marché), (3) forums électroniques. Principaux éditeurs : Google documents et agenda, SharePoint.

E-mails : service géré par ordinateur fournissant aux utilisateurs habilités les fonctions de saisie, de distribution et de consultation différée de messages, notamment écrits, graphiques ou sonores.

Logiciel décisionnel : logiciels qui permettent d'assurer le pilotage et le suivi des activités, en s'appuyant sur un ensemble d'indicateurs relatifs à la fois à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation. Ils sont aussi connus sous les appellations «Informatique décisionnelle» ou «Business Intelligence». Principaux éditeurs : SAP Business Object, IBM Cognos, SAS, Microstrategy.

Logiciel Open Source : logiciel libre d'accès dont le code source autorise des modifications et peut être utilisé et redistribué sans restriction. Un logiciel OS n'est pas forcément gratuit. Mozilla Firefox, OpenOffice.org et VLC sont des exemples de logiciels libres célèbres. ■

L'ERP GÈRE TOUTES LES DONNÉES DE L'ENTREPRISE EN TEMPS RÉEL

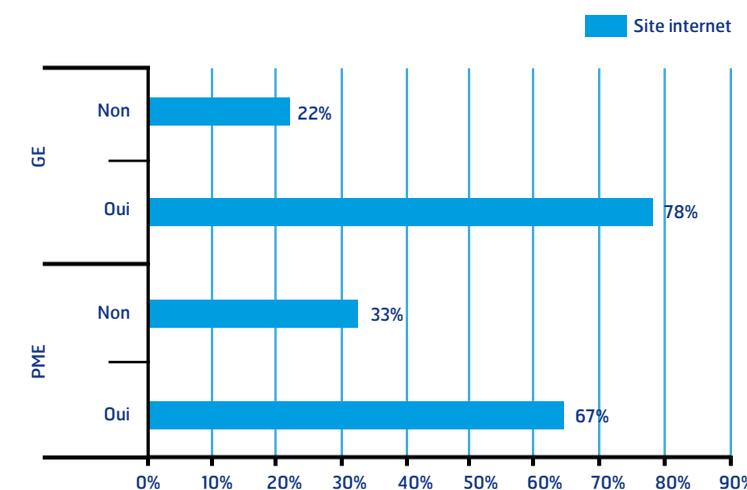
à des informations plus détaillées et plus fiables par l'intermédiaire des tableaux de bord, des états généraux de reporting et des fonctionnalités de planification et de traçabilité. En effet, selon les répondants, les informations contenues dans leur SI sont plus accessibles (78%), plus lisibles (73%) et plus compréhensibles (73%).

Sur le plan opérationnel, nous constatons que les informations fournies par le SI de l'entreprise permettent aux utilisateurs de répondre facilement (69%), mais paradoxalement moins rapidement (31%) aux sollicitations internes et externes.

DÉVELOPPEMENTS SPÉCIFIQUES : UNE FACILITÉ OU UN FREIN ?

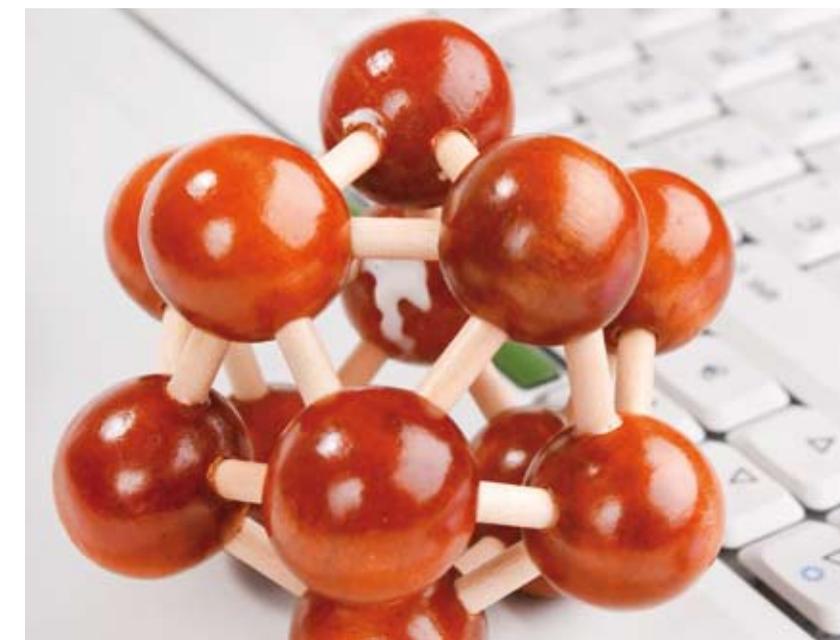
Une forte proportion des entreprises de notre échantillon ont opté pour des développements spécifiques (DS) pour répondre aux différents problèmes de gestion et faire face aux pressions de leur environnement interne et externe. Ainsi, 62% des entreprises interrogées ont opté pour des DS avec une tendance plus forte dans les GE (68%) que dans les PME-PMI (57%). Ces développements nécessitent à la fois des ressources et compétences externes et internes et sont dans tous les cas inévitables lorsqu'on sait que dans les meilleurs cas, un ERP par exemple ne peut pas couvrir à lui seul plus de 70% des besoins de gestion du SI d'une GE.

F6 PRÉSENCE D'UN SITE INTERNET (PME Vs GE)



En regardant de près l'effet taille, on constate que les GE (63%) s'accordent pour expliquer que les développements spécifiques sont un frein à l'évolutivité et l'ouverture de leur SI, ce qui n'est pas le cas des PME-PMI (48%). Nous pouvons ainsi présenter les DS comme des outils alourdissant le SI et contribuant à la perte d'une cohérence informationnelle, mais contribuant toutefois à faciliter à court terme la lisibilité de l'application par les utilisateurs. Les entreprises

intègrent les DS au sein de leur SI en admettant et en reconnaissant leur contribution négative à la flexibilité du SI dans sa globalité. Ce résultat confirme en partie les conclusions du rapport du CIGREF² (1999) à savoir que les développements spécifiques engendrent non seulement des coûts et des retards importants dans les projets, mais annihilent la capacité à intégrer les nouvelles versions de l'éditeur (type ERP par exemple) et réduit l'intérêt de l'outil. ►►



Sans ambiguïté, la pénétration des TIC en entreprises marocaines est faite. Mais la perception des TIC reste encore mitigée. Alors que 48% des entreprises considèrent les TIC comme une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, 33% la considèrent encore comme une boîte à outil voire un mal nécessaire (12%).

Ces perceptions nous donnent une indication sur le chemin qui reste à accomplir pour que les TIC prennent leur place stratégique dans le fonctionnement des entreprises. Précisons par ailleurs que la nature et la spécificité de certains secteurs d'activités pourraient éclairer davantage ces retours. Paradoxalement, le niveau de satisfaction des entreprises quant à l'usage des applications citées ci-dessus est important. 72% des PME-PMI sont satisfaites du niveau d'adaptation de ces applications à la réalisation des missions et des tâches des utilisateurs. Elles sont seulement 58% dans les GE. L'effet taille est significatif. Certes le processus d'informatisation est bien avancé dans les GE, mais la multiplication des applications, des procédures et des contraintes pourrait expliquer cette différence de satisfaction. En revanche, au niveau des PME-PMI, le périmètre d'intégration et d'utilisation des TIC est très restreint et surtout moins complexe.

LE CARACTÈRE STRATÉGIQUE ET ORGANISATIONNEL DES TIC

Presque les trois quarts de notre échantillon (70%) affirment être en accord avec la proposition selon laquelle les TIC constituent un enjeu stratégique pour leur DG. Ce résultat peut étonner, mais traduit

La place des SI dans les entreprises marocaines



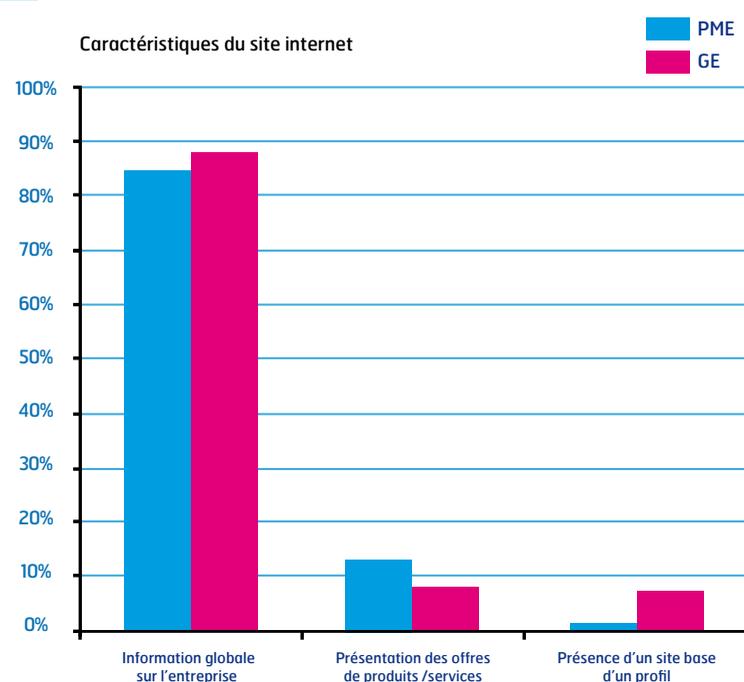
Omar Balafrej
Directeur
général de
Technopark

Je ne dirais pas que la pénétration des TIC est satisfaisante dans les entreprises marocaines. On a encore trop peu de personnes dans l'entreprise qui utilisent les TIC au sens large alors même que les potentialités de cet outil sont énormes.

vraisemblablement, de notre point de vue, une vraie prise de conscience quant aux enjeux stratégiques des TIC. La perception de ce caractère stratégique s'inscrit à notre avis dans l'évolution que connaît

l'économie marocaine et l'importance qu'accordent les acteurs économiques à ces questions. Est-ce que cette perception stratégique des TIC est variable selon la taille et les secteurs d'activités ? Paradoxalement, nous n'avons pas trouvé un effet taille. PME-PMI et GE sont conscientes du caractère stratégique des TIC et confirment à 74% que les applications informatiques utilisées sont cohérentes avec leurs orientations stratégiques. Même constat (77%) lorsqu'on s'interroge sur l'existence d'une vision organisationnelle cible lors de la mise en place des TIC. En revanche, en regardant les secteurs d'activités, nous constatons que la dimension stratégique des TIC est plus affirmée dans les secteurs : informatique (89%), Telecom (72%) et activités financières et assurance (70%). Dans ces secteurs, la place

F7 PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS DU SITE INTERNET (PME Vs GE)



du service est plus importante que l'activité de production comparée au secteur industriel. Cela s'explique aussi par le fait que les activités de service sont plus influencées par la dématérialisation des relations.

Signalons que la question de l'âge des applications TIC (ERP ou autres) dans les entreprises n'était pas abordée. Nous supposons que la pénétration des TIC dans les entreprises marocaines est assez récente expliquant ainsi ces constats. Rappelons aussi que l'alignement signifie la mise en adéquation des décisions relatives aux TIC par rapport à la stratégie globale de la firme (et inversement, par un principe de feedback), que l'entreprise soit fortement, moyennement ou faiblement dotée en TIC. Aligner stratégiquement le SI ne se résume pas à aligner une seule solution progicelle, mais une combinaison d'éléments : la stratégie de l'entreprise, la stratégie TIC, les processus organisationnels et métiers et l'infrastructure TIC.

Par ailleurs, bien que les TIC soient plus présentes dans les GE que les PME-PMI, ce sont ces dernières qui pensent que l'investissement en TIC est utile et apporte un avantage concurrentiel. Par exemple, 67% des PME du secteur télécom sont tout à fait d'accord que l'usage des TIC leur permet de répondre mieux et plus rapidement aux exigences des donneurs d'ordre. En revanche, seulement 20% des GE du même secteur déclarent avoir un avantage concurrentiel. En mai 2003, Nicholas Carr publie dans le prestigieux journal Harvard Business Review un article provocateur intitulé «IT Does'nt Matter» (La TI n'a pas d'importance), qui a suscité un vif débat dans les milieux académique et professionnel. La thèse de Carr est simple : dans

la mesure où les TIC deviennent une commodité et véhiculent des normes et des processus standards, elles ne peuvent plus être considérées comme un facteur stratégique différenciateur et surtout elles ne peuvent plus procurer un avantage concurrentiel. Sans tomber dans une logique de déterminisme technologique où les TIC déterminent tout et expliquent sans équivoque les performances

(ou service informatique) d'une part, et la DSI et les directions métiers d'autre part, les ponts existent, mais l'intensité de ces relations n'est pas précisée. Cette indication, à développer dans d'autres études, est très intéressante car elle sera révélatrice du rôle et de la place du DSI comme acteur participant ou pas à la définition des orientations stratégiques.

UN SI N'EST PAS UN SYSTÈME INFORMATIQUE, UN ORDINATEUR OU UN LOGICIEL



atteintes, précisons bien que ce ne sont pas les investissements en TIC en tant que tels qui sont la source de différenciation vis-à-vis de la concurrence ; ce sont plutôt le modèle économique de l'entreprise et le degré d'adéquation de ces outils par rapport aux processus de fonctionnement intra et inter-firmes. Le lien entre TIC et avantage concurrentiel n'est pas un lien direct, mais les perceptions des managers peuvent expliquer ces conclusions souvent rapides.

En termes de collaboration et de communication entre la DG et la DSI



Bachir Rachdi
DG d'Involys
et président
fondateur de
l'APEBI

Quand le SI vise à constituer la plateforme qui supporte l'exercice des responsabilités et prérogatives des différents acteurs de l'entreprise, la mission du DSI devient centrale et ses relations avec les autres responsables de l'entreprise ne peuvent être que soutenues

La place des SI dans les entreprises marocaines

RÉORGANISATION
DES PROCESSUS ET
CHANGEMENTS DANS LES
FONCTIONS

Les travaux sur la relation entre les TI et l'organisation n'ont pas cessé de louer le potentiel grandissant des TI dans le déclenchement des processus de changement organisationnel.

Ce constat est vérifié dans le cadre de cette enquête. L'adoption des TIC a conduit plusieurs entreprises à changer profondément leurs processus et leur organisation

Retour d'expériences
d'entreprises internationales

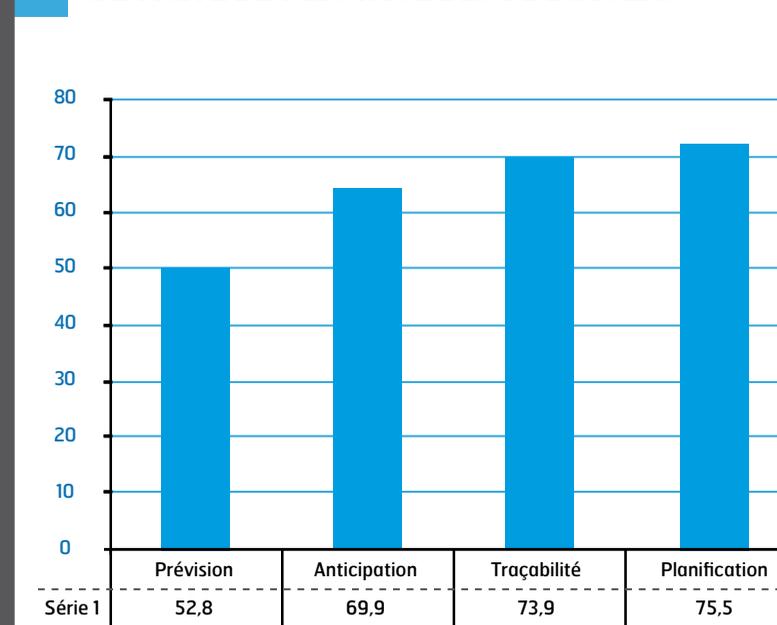
Dans le cas de l'entreprise Air France, l'adoption de règles de gestion communes autour d'une base de données partagée SAP (adoption par exemple d'un plan comptable commun, etc.) a permis de réduire les délais de production des états de gestion et financiers (passés de 20 j après la clôture à 2 j avec l'ERP). Résultat, les premiers bénéficiaires de cette situation sont essentiellement les Directions Générales qui arrivent maintenant à avoir un meilleur contrôle de l'activité et la possibilité de réaliser des comparaisons de performances entre les différentes unités et filiales. Les différents responsables disposent également d'un ensemble d'indicateurs communs permettant de gérer efficacement l'évolution de leur activité. Le contrôle de gestion passe d'un état de vérification et de comparaison de «chiffres» à un état d'analyse de business et de proposition de solutions organisationnelles. L'ensemble des transactions et des opérations se déverse in fine dans les modules comptables et financiers qui se trouvent au bout de la chaîne d'intégration.

Le groupe Arcelor s'est engagé dans la refonte de son SI pour se doter d'un outil moderne permettant de fédérer son fonctionnement au sein d'un même réseau et d'assurer une bonne cohérence entre les activités commerciale et production. Arcelor était un des premiers groupes à installer le module «Configurateur» de SAP. Appelé également «gestionnaire d'article», le module configurateur, constitué d'une masse de règles de trans-modification, de simplification, de traduction des unités, de lecture de tables, etc., joue le rôle d'interface entre les commerciaux et les personnes situées dans les usines chargées de la production. C'est un relais qui enrichit les informations du début à travers la traduction dans SAP, du langage client au langage commun et de ce dernier au langage propre à l'usine. Avec SAP, Arcelor arrive à préciser en amont la marge dégagée

par chaque commande et plus encore pour chaque article d'une commande (coût de revient, le quoi et le comment, mais également de création automatique d'un article GPAO sans intervention humaine). Dans ce sens, Arcelor a réalisé des gains de productivité, surtout dans le choix des sites de production.

DSL, une filiale de production du Groupement «Les Mousquetaires» spécialisée dans la production de produits traiteur surgelés et frais (Pizzas gel classiques et feu de bois, crêpes surgelées, sandwichs Club frais), a opté pour l'ERP Adonix X3. Le périmètre organisationnel concerné par l'intégration de X3 touchait la totalité des processus de l'entreprise à l'exception de la partie maintenance. En matière de traçabilité et de contrôle qualité, X3 a apporté plus de rigueur et de visibilité. La gestion des stocks par lot est maintenant verrouillée avec X3. DSL n'avait pas une vision des matières qui arrivaient à péremption. Les responsables ont maintenant une vision plus juste des matières consommées. Les états sont édités deux semaines avant la fin de date de péremption. Plusieurs opérations sont traitées en temps réel telles que les entrées de stocks de matières premières, les sorties de produits finis et le contrôle qualité. Attention, ces ERP provoquent des changements, mais ne débouchent pas toujours sur les effets escomptés. Certaines entreprises ont eu, par exemple, la désagréable surprise de constater la mauvaise qualité des données saisies, la sous-utilisation des fonctionnalités de l'ERP, la baisse de productivité de leurs employés et/ou une mauvaise appropriation des logiques processus. Leur implantation, semée d'embûches, nécessite des mises à plat des processus, des suivis de reconstructions organisationnelles, des formations, etc. L'atteinte de ces performances est conditionnée par la maîtrise de plusieurs facteurs organisationnel et technique. ■

F8 CAPACITÉ DE PILOTAGE DES MANAGERS

SEULEMENT
70% DES
ENTREPRISES
ONT UN SITE
INTERNET

du travail. Ils confirment ainsi les conclusions des recherches qui considèrent les TI comme un complément ou un préalable indispensable à toute transformation organisationnelle. Ceci se vérifie lorsqu'on constate que plus de la moitié (64%) des entreprises ont procédé à une redéfinition de leur processus dans le cadre d'un projet TIC. Seuls 22% des répondants ne l'ont pas fait. Autre point marquant et surprenant, 77% des entreprises, aussi bien les PME-PMI que les GE, ont au préalable défini une vision organisationnelle cible lors de la mise en place des projets TIC. Les entreprises qui s'y sont prises assez tôt et qui ont défini une vision d'organisation cible avant même la mise en place d'une solution TIC, évoluent, pour leur part, dans les secteurs des télécoms, des services hors informatique et de l'informatique. Cette réflexion préalable est un pré-requis vu les choix structurants imposés par les TIC, surtout les ERP, et l'importance des périmètres organisationnels concernés.

Deux dimensions du changement ont été analysées : l'ampleur du changement organisationnel dans les différentes fonctions ayant mis en place des projets TIC et la forme de ce changement (centralisation versus décentralisation de la décision). Nous avons constaté un changement organisationnel important au sein des services financiers ayant mis en





place un module de comptabilité et de contrôle de gestion (84% et 81%).

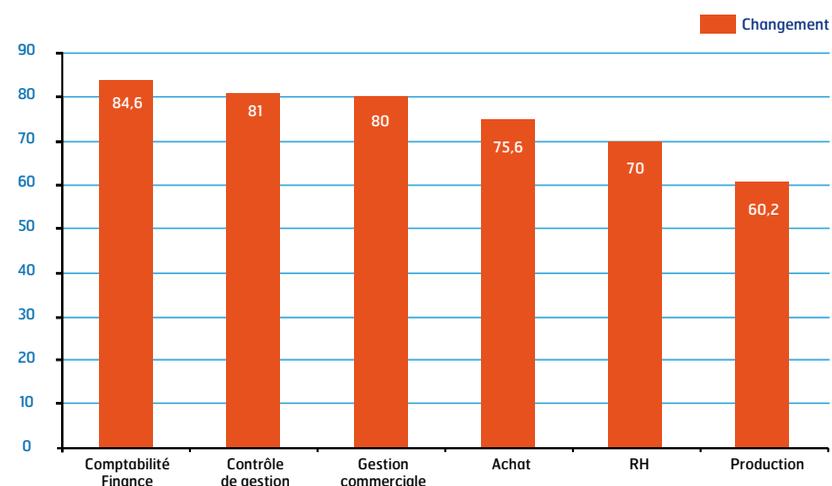
Lorsque les changements ont concerné la prise de décision, ils se sont orientés très nettement vers la centralisation de la fonction comptable (53%), alors que les efforts de décentralisation de la décision étaient très faibles (20%).

Même constat concernant les fonctions gestion commerciale (80%) et achat (75%), les changements étaient significatifs. Ils s'inscrivent souvent dans une démarche globale d'homogénéisation des processus et d'amélioration de la maîtrise des relations avec des partenaires (fournisseurs et clients).

La certitude est désormais acquise, les TIC remplissent les fonctions de coordination entre les services. Pour 78% des entreprises de notre échantillon, l'utilisation des TIC a permis une meilleure coordination

La place des SI dans les entreprises marocaines

F9 DEGRÉ DE CHANGEMENT CONSTATÉ DANS LES FONCTIONS, SUITE À LA MISE EN PLACE D'UN PROJET TIC



entre les différents services. Cette recrudescence de coordination est accompagnée par davantage de contrôle (64%), de responsabilisation (63%) et d'autonomie (58%) pour les utilisateurs des TIC. Les caractéristiques d'intégration, de traçabilité et d'interdépendance

des TIC pourraient expliquer ces constats. Cette relative autonomie peut découler aussi de la facilité et de la rapidité d'accès à l'information par les utilisateurs, ce qui explique l'amélioration de leur niveau de réactivité (62%) qui réduit leur degré de dépendance vis-à-vis des autres.

Ces constats pourraient susciter plus de controverses que de consensus, mais ils restent tout de même exacts lorsqu'il s'agit des TIC. Ces dernières ont eu des effets paradoxaux cristallisés par des aspects aussi bien positifs que négatifs sur l'organisation et le travail de ses acteurs. Plusieurs travaux ont montré par exemple qu'elles ont renforcé d'un côté la souplesse de fonctionnement de l'organisation en la décloisonnant et en créant plus de transversalité, et de l'autre renouvelé la rigidité en introduisant des procédures centralisées et standardisées. La variabilité des effets organisationnels des TIC dépend étroitement



Bachir Rachdi
DG d'Involys
et président
fondateur de
l'APEBI

Avec un SI intégré, exploitable à distance, il devient aisé de combiner entre centralisation de fonctions support (ex. : comptabilité, RH,...) et décentralisation de fonctions opérationnelles (gestion de production, commerciale...) en totale interaction.

Open source : statut d'option ou axe stratégique ?

Le monde OS n'est pas encore compris par toutes les entreprises. Il demeure en effet trop souvent synonyme de prises de risque. La méfiance vis-à-vis de la culture OS et le manque de maturité des besoins, voire même une offre mal adaptée aux besoins locaux, sont autant de contraintes freinant une pénétration assidue de ces outils dans les entreprises marocaines. Présenté comme une alternative aux applications propriétaires, l'OS présente des caractéristiques et des fonctionnalités qui s'adaptent aux contraintes financières et économiques d'une grande majorité de nos PME-PMI. Plusieurs enquêtes ont montré la maturité de l'offre applicative en OS de type ERP (TinyERP, Compiere et OpenERP disposent déjà d'une reconnaissance internationale), CRM et décisionnelle qui ne cesse d'augmenter sa part de marché, même si elle est encore petite. Le monde applicatif OS n'est donc pas un épouvantail agité par quelques développeurs, mais bien une vague de fond dont il est important de prendre conscience et de s'y intéresser. Actuellement, des acteurs tels que l'Ausim et la CGEM ont un rôle important d'éducation et de sensibilisation des dirigeants et des acteurs SI dans les PME-PMI pour faire passer l'OS d'un statut d'option à celui d'axe stratégique du SI. Le modèle OS ne constitue pas un mirage à la pérennité douteuse. Qu'on le veuille ou non, il est en marche et n'est pas prêt de s'arrêter. Il est potentiellement capable de remettre en question le modèle économique classique des éditeurs propriétaires. ■

du contexte organisationnel et social dans lequel évoluent ces technologies, des marges de liberté, des ressources et des contraintes liées à la technologie elle-même. Les faits des cas d'entreprises suggèrent que les conditions organisationnelles sont essentielles à l'orientation du potentiel offert par les TIC qui sont avant tout des technologies d'organisation. Et la technologie en elle-même sans adaptation de l'ensemble de l'entreprise n'est garante d'aucun succès d'autant qu'elle évolue plus vite que l'aptitude des entreprises à les assimiler.

SI ET LES COMPÉTENCES EXIGÉES

Le développement des TIC dans les entreprises confère à cette question une importance et une acuité croissante. En effet, les TIC peuvent avoir des effets ambivalents d'intégration ou d'exclusion des utilisateurs qui ne s'adaptent pas au changement et sont moins enclins à intégrer les TIC dans leur travail au quotidien.

Dans cette enquête, nous avons essayé de distinguer les nouvelles compétences exigées pour l'utilisation des TIC à la fois pour les managers et les utilisateurs. Le passage à un nouveau système exige une évolution de profils et l'acquisition de nouvelles compétences. Cependant, ►►

LES ERP SONT FORTEMENT UTILISÉS PAR LES GE DANS LES SECTEURS SUIVANTS : BTP, INFORMATIQUE ET SERVICES IMMOBILIERS



La place des SI dans les entreprises marocaines

Pourquoi les projets ratent leurs objectifs ?

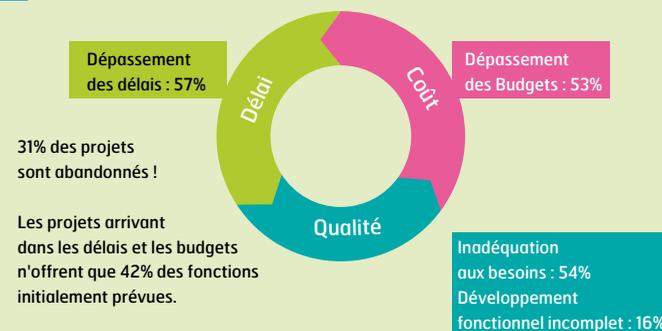
Les projets TIC, beaucoup en sont satisfaits, d'autres moins, et certains en cauchemardent encore. L'étude menée par IBM en 2008 auprès de 1 500 responsables de la conduite du changement dans 15 pays, révèle que 60% des projets TIC menés par une entreprise n'aboutissent pas aux résultats escomptés. Un constat qui confirme celui énoncé par d'autres études, académique et professionnelle, qui ont mis en évidence les facteurs critiques à gérer pour assurer la réussite d'un projet TIC. Selon le cabinet d'études Gartner (2009), les écueils à l'origine de ces échecs sont multiples ; mais on peut retenir une liste non exhaustive de facteurs critiques :

FACTEURS CRITIQUES À GÉRER

LISTE DES FACTEURS	%
Faible implication des acteurs	23
Besoins et spécifications incomplets	19
Modification en cours de projet	17
Manque de support de la DG	13
Incompétences techniques	9
Manque de ressources	6
Objectifs ambigus	5
Structures inadaptées	4
Une nouvelle technologie	4

Attention, ces facteurs ne sont pas concentrés en une seule étape, ils sont identifiés à différentes phases par lesquelles passent les TIC. Ces facteurs n'agissent pas toujours simultanément dans la mesure où ils interviennent à des périodes différentes. ■

LES PHASES D'INTEGRATION DES TIC



*Source : Martining & Associés, Standish Group International

les compétences exigées sont différentes selon le profil des acteurs. Par exemple, pour les managers certaines compétences spécifiques telles que les capacités de traitement de l'information (85%), de prise de décision (81%) et de prise d'initiative (70%) semblent être importantes et doivent être renforcées.

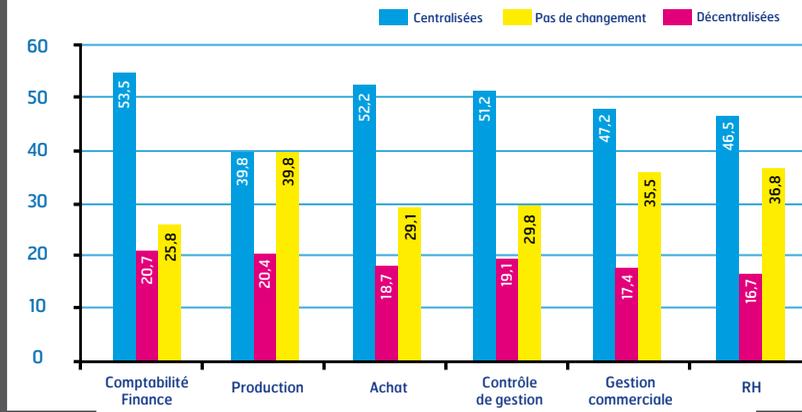


Abdellah Deguig
Président de l'APEBI

Ces taux reflètent parfaitement le souci actuel de l'ensemble des managers : faire le tri dans un flux de plus en plus important d'informations et être capable de prendre des décisions dans un contexte incertain...

Plusieurs études ont montré que les TIC impactent de façon spécifique certains types d'activités, en particulier celles liées au traitement de l'information, à la prise de décision ou à la communication. Par conséquent, les managers intermédiaires ont vu leurs activités profondément modifiées du fait de l'intégration des TIC (ERP, CRM, outils collaboratifs, e-mail). Les TIC impliquent en effet pour de nombreux cadres de faire évoluer leurs tâches managériales surtout les activités de traitement de l'information (rechercher, classer et trier l'information, partager et diffuser l'information) et les modes de prise de décision (être capable de déceler les erreurs, d'interpréter les informations fournies par les SI, de prendre des décisions rapidement, d'appliquer les

F10 PROCESSUS DE CENTRALISATION / DÉCENTRALISATION SUITE À LA MISE EN PLACE DES TIC



LES GRANDES ENTREPRISES, ONT LES MOYENS POUR METTRE EN PLACE UN SI INFORMATISÉ DE QUALITÉ

procédures ou non, etc.).

Pour les utilisateurs, c'est une autre série de compétences qui apparaît comme importantes. Ce sont plutôt

des compétences d'adaptation aux nouvelles conditions de travail (73%), de traitement de l'information (70%) et de réactivité (68%) qui sont les plus citées.



Ceci nous paraît logique car l'informatisation des entreprises a profondément modifié la façon de travailler des salariés. Ces derniers doivent dans un premier temps s'adapter aux nouvelles règles et pratiques de gestion tout en apprenant à maîtriser les nouveaux outils et les données qui en découlent. La réactivité s'explique en partie par l'existence des systèmes intégrés de type ERP qui exigent une disponibilité rapide des données en temps réel afin de traiter les différents processus de l'entreprise. Précisons enfin que les salariés ont davantage pointé le besoin de nouvelles compétences en termes de rigueur. Cette exigence n'est pas anodine quand on sait que les niveaux de formalisation et d'interdépendances sont de plus en plus importants avec les TIC. En revanche, comme on peut le constater,

la nécessité d'être créatif est globalement moins ressentie par les utilisateurs et les managers. Elle a tendance à s'effacer au profit de la rigueur et de plus de procédures.



Bachir Rachdi,
DG d'Involys et président fondateur de l'APEBI

Le premier besoin d'une PME est que le SI couvre l'activité courante avec une plus grande maîtrise des différentes composantes de l'entreprise. Une fois ce besoin couvert, les possibilités d'innovation et de créativité de la PME se voient renforcées.

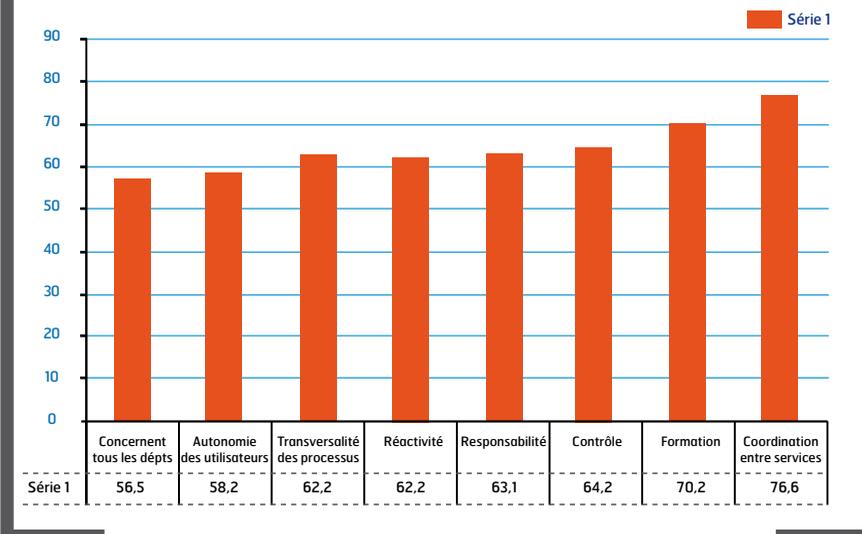
Ces différents résultats sur les compétences exigées dans un environnement TIC soulignent l'importance des dispositifs d'accompagnement en termes de formation et d'apprentissage des utilisateurs dans un environnement TIC en évolution permanente. Cependant, les solutions ne peuvent se limiter à un aspect strictement individuel, elles doivent aussi intégrer une véritable réflexion collective sur les modes d'organisation. L'avènement des centres de compétences SI comme structure d'appui et d'accompagnement dans le paysage professionnel est une piste sérieuse que les entreprises marocaines doivent étudier pour faire face aux défis futurs : ceux de la connaissance et de la compétence.

CONCLUSION

Cette étude est une contribution à une meilleure compréhension de la dynamique des TIC et son rapport à l'organisation. Elle nous a permis de donner une photographie et un état des lieux sur la place qu'occupent les TIC au sein des entreprises marocaines. Les résultats contribuent ainsi à préciser le degré de pénétration des TIC et d'évaluer leur usage et impact stratégique et organisationnel. Cette étude met clairement en évidence la progression du degré d'informatisation des entreprises marocaines. Comparée aux chiffres publiés en 1999 par le ministère du Commerce et de l'Industrie qui montraient un taux de pénétration des TIC de 43%, cette étude affiche un taux beaucoup plus réconfortant de 96%. Cette généralisation des TIC reste tout de même marquée par des niveaux de disparités fonctionnels et par secteur d'activité. Leur présence semble

La place des SI dans les entreprises marocaines

F11 LES TIC, QUELS APPORTS POUR LES ENTREPRISES INTERROGÉES ?



LES APPLICATIONS DÉCISIONNELLES ET OPEN SOURCE SONT PRÉSENTES, MAIS NE SONT PAS PRIORITAIRES

néanmoins perdurer. Mais, cela ne doit pas pour autant cacher les grandes difficultés et contraintes à manager.

Tout au long de cette étude, la question de mise en œuvre des TIC dans les entreprises et de son impact est apparue centrale pour les acteurs des entreprises, d'autant qu'il n'existe pas de chiffres et de retour d'expérience suffisamment complet des entreprises utilisatrices de ce type de technologies. Sans chercher à donner des outils prédictifs ou fournir une méthodologie d'intervention à vocation universelle, ce qui serait un exercice hasardeux dans des contextes différents et de plus en plus volatiles, notre travail a le mérite de

fournir aux dirigeants, managers et acteurs participants à des projets TIC, un certain nombre d'éléments d'analyse utiles et les moyens d'améliorer leurs interventions et actions futures au sein de leurs organisations.

Il convient par ailleurs de mentionner certaines limites inhérentes à toute étude quantitative. Tout d'abord, les données collectées par questionnaire relèvent des déclarations des entreprises et peuvent être biaisées par différents facteurs liés à la perception des problématiques traitées et à la nature du secteur et contexte spécifique du répondant. Ensuite, bien que le nombre

d'entreprises dans notre échantillon soit réduit (299), nous pouvons le considérer suffisant car le terrain est difficilement accessible. Nous avons essayé de couvrir un champ assez large de secteurs d'activités avec des entreprises principalement privées de tailles différentes. Enfin, d'après les restitutions des deux focus groupe, l'étude aurait été plus exhaustive si, en plus d'une analyse du caractère stratégique et organisationnel et de l'impact des TIC sur la flexibilité des entreprises, nous avions abordé la question de la gouvernance des SI et

LES MID-MANAGERS ONT VU LEURS ACTIVITÉS MODIFIÉES PAR L'INTÉGRATION DES TIC

l'utilisation des standards CobiT dans le cadre de la mise en conformité vis-à-vis de Sarbanes Oxley.

La question de mise en œuvre des TIC dans les entreprises et de son impact est donc loin d'être épuisée. Elle appelle des approfondissements sur différents points car elle représente inéluctablement un intérêt certain pour les managers et les chercheurs en raison du développement de ces outils et de leur adoption par un nombre croissant d'entreprises marocaines. ■



Liste des enquêteurs :

- Etudiants Master II (HEM)
- Moutassir Bribri (EMI)
- Myriem Maaroufi (EMI)
- Nouredine Naciri (ISIT)
- Salma Ziadi (EMI)

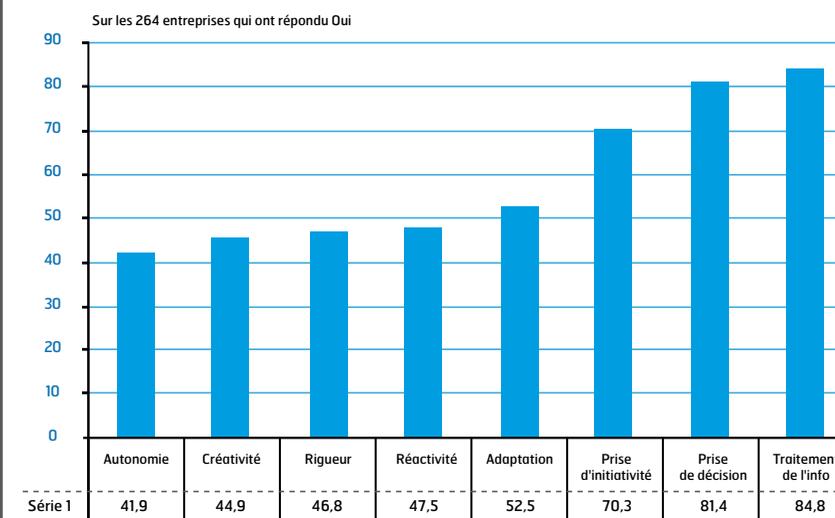
Bibliographie :

- Bidan M., El Amrani R., Gefroy-Maronnat B., Marciniak R., Rowe F. (2002), " PGI, flexibilités, organisation du travail et représentations dans les moyennes et grandes entreprises ", rapport DARES-Ministère du Travail.
- Carr, N. (2003) "IT Doesn't Matter," Harvard Business Review, (81)5. p41. May
- CIGREF (1999), Retours d'expériences ERP, rapport consultable sur www.cigref.com

1 Selon le rapport du plan Impact, sorti en novembre 2008, la croissance du PIB liée directement à l'informatisation des PME-PMI serait de l'ordre de 27 milliards de dirhams à l'horizon 2013.

2 CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises Française (www.cigref.fr)

F12 LES NOUVELLES COMPÉTENCES REQUISES DES MANAGERS DANS UN ENVIRONNEMENT TIC



Quand soufflent les vents du changement
certains construisent des moulins à vent,
d'autres dressent des murs de protection.
Proverbe Chinois

LA VALSE ENTRE RÉSISTANCE ET ADHÉSION

CHANGER UNE ENTREPRISE SUITE À L'INTRODUCTION D'UN SI NE S'IMPROVISE PAS. LA CONDUITE DU CHANGEMENT MÉRITE BIEN, À CET ÉGARD, UNE INVESTIGATION SUPPLÉMENTAIRE. COUP DE PROJECTEUR SUR LA DÉMARCHE SUIVIE DANS L'IMPLANTATION D'UN SI À L'ONEP. CAS D'ÉCOLE.

Par Elâabadila Maaelaynine Chbihna,
Project Management Professional (PMP)

Réussir un projet de systèmes d'information (SI) sans réussir les changements escomptés, est-ce possible ? Oui. Cela arrive quand on mène son projet à terme et qu'on atteint l'objectif sans que la cible ne saisisse entièrement la finalité du projet. C'est encore réussir la mise en œuvre de l'outil (une application en général) sans se l'approprier, sans qu'il soit correctement ni complètement utilisé. Cela arrive quand la résistance au changement des utilisateurs et d'autres parties prenantes se révèle plus forte ou plus habile que la volonté de changement des décideurs et de l'organisation, ou encore quand les efforts pour conduire le changement sont inadaptés ou en deçà du nécessaire. La conduite du changement est plus un ensemble d'attitudes et d'outils de

CONDUIRE LE CHANGEMENT DEVIENT UNE ACTIVITÉ PRINCIPALE

bonnes pratiques que des techniques ou des vérités absolues. Elle peut être définie comme la capacité de faire passer un individu ou un groupe d'individus d'un état A à un état B, différent du premier. Dans les projets SI, l'objectif est de minimiser les niveaux de résistance des futurs utilisateurs et de faciliter l'intégration du nouveau SI dans l'organisation. C'est l'ampleur et les enjeux de cette «mutation» qui dictent l'intensité et la force à mettre en œuvre pour que le changement remplisse les finalités du projet.

Conduire le changement devient alors une activité principale pour n'importe quel projet de changement. Elle est nécessaire pour atteindre les objectifs¹ de tout projet de changement :

1. L'Adhésion : **Faire adhérer les principaux acteurs du projet**
Temps réel, phase mise en œuvre du système : projet nouveau système
2. La Transformation : **Se transformer grâce au produit du projet**
Court terme, phase mise en production et appropriation du système : post projet
3. L'Évolution : **S'approprier le système et autonomiser les utilisateurs**
moyen et long terme, phase de maturation

L'alignement stratégique de tout nouveau SI sur les objectifs de l'entreprise se décline en pratique

sur trois sphères de l'entreprise : opérationnelle, organisationnelle et structurelle. Essayons de voir ce que

à traiter manuellement mais de manière harmonieuse et arrimée aux tâches qu'on a automatisées, le tout

REDISTRIBUER LES POUVOIRS DANS UNE ENTREPRISE EST UNE MISSION DÉLICATE



cela implique et comment cela se décline dans le cas étudié de l'Office National de l'Eau Potable (ONEP).

LES TROIS NIVEAUX DE CHANGEMENT

D'un point de vue opérationnel, on détermine tout ce qui «devra être fait dans l'entreprise» : on conçoit, on modélise et on documente les nouveaux modes de fonctionnement des processus métier et de support de l'entreprise, pour distinguer les tâches «prioritairement automatisables» de celles qui ne le sont pas, ce qu'on va prendre en charge dans le nouvel SI sous forme de fonctionnalités ou transactions, et ce qu'on va continuer

dans le cadre du Modèle d'Activités redéfini pour les besoins du projet SI. Cela implique une annulation et/ou modification d'anciennes tâches, postes de travail ou même certaines fonctions. L'automatisation rend plusieurs actions métier totalement obsolètes. Dans le cas de l'Office National de l'Eau Potable, le modèle de génération du «Bilan Besoins/Ressources» est prévu d'être pris en charge de façon automatique par ce nouveau système. Ce «Bilan» est central dans la mission de l'Office² et stratégique pour l'approvisionnement en eau dans toutes les régions du pays, en se basant sur plusieurs données dont certaines proviennent du Haut

Commissariat au Plan et des Agences de Bassin hydraulique. Cela permet, précisément, de prévoir les besoins en eau dans n'importe quelle localité du pays, à court, moyen et long terme. Le modèle a été formulé et spécifié par des agents de l'Office pour être automatisé. Sa prise en charge par le système rend obsolète sa production manuelle par les ingénieurs de l'office.

Pour le changement organisationnel, on détermine «qui va faire quoi» dans le nouveau SI, et hors nouveau SI, en se basant sur les travaux menés au niveau opérationnel. On redéfinit les profils nécessaires aux opérations, on conçoit alors les rôles et on affecte les autorités et les responsabilités. Cette tâche est fastidieuse et demande beaucoup de dextérité. Redistribuer les pouvoirs dans une entreprise est toujours une mission très délicate, porteuse d'enjeux et de risques. Dans notre cas (ONEP), le premier noyau du système, mis en place par un intégrateur SI allemand, est composé de deux domaines :
- le premier est le système métier³ de l'entreprise, destiné à la Planification et l'Équipement (PEQ) développé en spécifique pour répondre à des besoins particuliers à l'Office supportant la chaîne créatrice de la valeur à l'ONEP et permettant à cette dernière de mieux remplir sa mission. Ce système est transversal et touche, au niveau organisationnel, les quatre pôles de l'entreprise. Son développement a connu quelques difficultés techniques et fonctionnelles, occasionnant des révisions de choix techniques ou de périmètre. Les difficultés méthodologiques étaient les plus ardues, le choix d'une méthodologie adaptée à l'ERP (prenant en charge le deuxième domaine) n'a fait que compliquer la mise en œuvre de ce domaine. Le défi a été relevé et le

C'EST DANS LA PHASE DE RÉSISTANCE QUE LES RISQUES D'ÉCHEC SONT LES PLUS ÉLEVÉS

système est aujourd'hui opérationnel et son appropriation est en constante progression.

- Le deuxième domaine du projet SIONEP est Comptable et Financier (CFI). Le choix d'un ERP⁴ a procuré une certaine assurance et méthodologie au niveau de la mise en œuvre et a permis de mener à bien la réalisation de ces modules. Ces derniers ont été paramétrés, déployés et mis en production avec succès au niveau central et régional. Le développement de nouvelles applications, notamment celle produisant la «Liasse Fiscale» autour de ce domaine a permis à l'Office de se doter d'un instrument supplémentaire important et incontournable dans l'instauration d'une bonne gouvernance, surtout après son passage au contrôle d'accompagnement dans le cadre des dispositions de la loi 69-00 relative au contrôle de l'État sur les entreprises publiques.

Au niveau structurel, l'objectif de l'entreprise est de se réorganiser dans une logique de processus. Cette logique de transversalité est au cœur des systèmes ERP et a permis ainsi un décloisonnement total des services en place. Ce qui permet une coopération en temps réel et transparente entre les différents services. Dans notre cas, le cœur de métier de l'entreprise pris en charge par le système PEQ est développé en spécifique, et c'est autour de ses modules que s'intègre le nouveau SI et non autour de l'ERP. Ce qui pose un double défi d'intégration technique et de conduite de changement.

Pour ce niveau de changement, le cas de l'ONEP est très édifiant. L'intégration des domaines du nouveau SI permettra, petit à petit, la coopération de plusieurs métiers stratégiques d'une façon totalement automatisée : de la génération du Bilan Besoins/Ressources jusqu'à la mise en service des ouvrages publiques de l'eau et au paiement des fournisseurs en passant par les expropriations de terrains, la gestion des projets avec ses côtés technique et administratif, la gestion des marchés publics. Ces maillons opérationnels fonctionnent maintenant ensemble et de manière intégrée pour servir l'activité de la planification, qui consiste en la gestion des plans nationaux pluriannuels de l'adduction en eau potable, de la généralisation de l'approvisionnement en eau potable en milieu rural et de l'assainissement dans les deux milieux.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le changement ne va pas de soi. Machiavel disait : «Il n'y a rien de plus difficile à réaliser, ni de plus enclin à l'échec, ni rien de plus dangereux à gérer que d'introduire un nouvel ordre des choses. Celui qui l'initie doit faire face à la résistance de tous ceux qui tirent profit de l'ancien système et ne bénéficie que d'une aide prudente de la part de ceux qui pourraient tirer profit du nouveau système».

Pour arriver à ces objectifs, les cibles de tout changement passent par sept phases :

1. Pressentiment
2. Choc
3. Résistance
4. Acceptation rationnelle
5. Acceptation émotionnelle
6. Ouverture
7. Intégration.

Toutes ces phases méritent de l'attention, mais celle qui nous intéresse le plus dans cet article est la phase de la résistance. En effet, c'est là que les risques d'échec d'un projet sont les plus élevés et où l'ingénierie de conduite

de changement prend toute son importance.

Il existe plusieurs raisons ou motivations de la résistance aux changements. Certaines sont rationnelles, constituant la partie apparente de l'iceberg, et d'autres relèvent de l'irrationnel, représentant l'autre partie, la plus importante d'ailleurs, cachée de l'iceberg et la plus difficile à maîtriser. Mais dans tous les cas, l'absence d'une vision partagée nourrit la résistance au changement, renforce la position de ceux qui l'entretiennent et complique la mise en œuvre des actions planifiées dans ce cadre. La négociation, avec ses corollaires communication et persuasion, représente, dans ce cadre, la meilleure arme et l'outil le plus puissant pour faire partager cette vision.

La réalité est beaucoup plus nuancée. L'ONEP est une entreprise où les ingénieurs jouent un rôle prépondérant dans la quasi-totalité des projets. Une bonne partie des utilisateurs clefs avaient leurs propres applications informatiques développées en interne par eux-mêmes ou par des collègues. Leur vendre un nouveau produit, même si c'est eux qui en avaient spécifié les caractéristiques, était une entreprise extrêmement difficile. La résistance n'était pas calculée ni programmée, elle était surtout inconsciente et motivée par souci de perfectionnisme. Ce qui la rendait encore plus difficile, parce qu'elle part de la bonne foi et de l'expertise.

LE PERFECTIONNISME ET L'EXPERTISE : LES DEUX PIÈGES DE L'EXCELLENCE

Aux côtés de l'équipe de réalisation, la direction du projet s'est fait accompagner par une

équipe chevronnée en conduite du changement armée d'une méthodologie éprouvée, et formée de ressources qui ont fait leurs preuves dans de grands projets en Europe. La méthodologie retenue par cette équipe, et approuvée par la direction, est parfaitement adaptée aux modules de l'ERP choisis. Ce qui n'était pas du tout évident pour l'autre domaine développé en spécifique. En effet, le périmètre du domaine à développer en spécifique avait été prédéfini lors d'une première phase du projet et était considéré comme contractuellement figé par les deux parties, fournisseur et cliente. Or, au moment de la production du Modèle d'Activité (MAC) de l'Office, livrable principal de cette phase et occasion unique de remettre à plat tous les

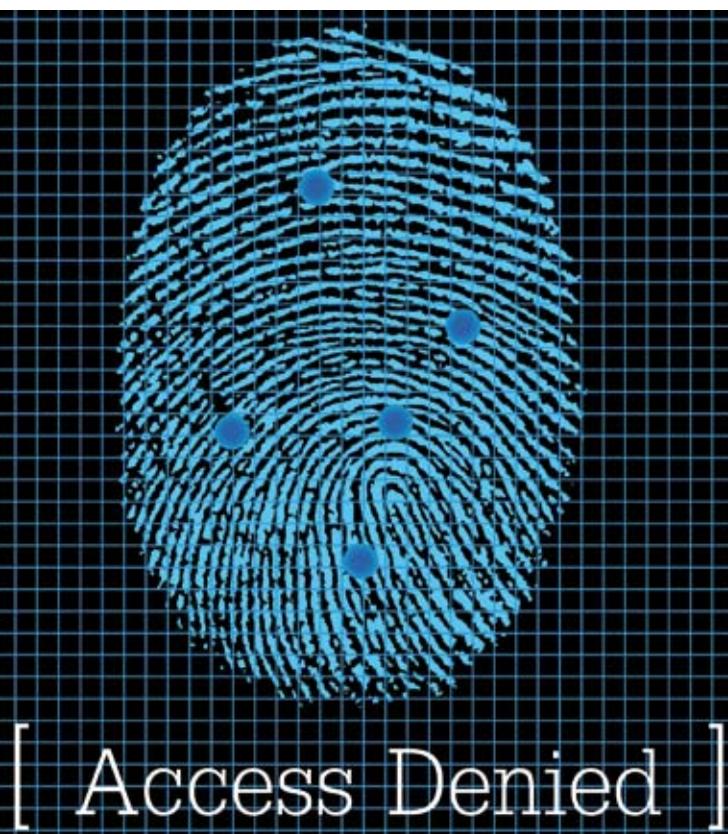
L'ABSENCE D'UNE VISION PARTAGÉE NOURRIT LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

processus existants et de procéder au re-engineering de ces processus, la tendance de certains utilisateurs de référence a été de considérer, presque légitimement, les ateliers pour la production du MAC comme des ateliers de spécification de leur périmètre. Ce qui aurait pu être fatal pour la gestion du périmètre contractuellement préétabli comme input à cette phase du projet. Le projet était dans la situation où on avait deux périmètres (scopes) pour le système à mettre en œuvre. D'un côté, l'équipe de réalisation campait sur son périmètre contractuel, de l'autre les utilisateurs maintenaient le cap du MAC comme étant «leur» périmètre fonctionnel à prendre en charge dans le système métier.

La direction du projet (fournisseur comme client) s'est retrouvée otage d'une situation conflictuelle latente et inextricable. Il a fallu beaucoup de volonté et d'audace de la direction générale, des sacrifices du fournisseur, des trésors de négociations avec les utilisateurs et des mesures vigoureuses prises au niveau du management du projet pour s'en sortir tout en sauvegardant les intérêts de toutes les parties prenantes.

POUR MAÎTRISER LES RISQUES, UNE STRATÉGIE ET DES ACTIONS

Tout changement est piloté en tenant compte des risques et des enjeux réels. La conduite du changement



La valse entre résistance et adhésion

a, tout au long du projet, contribué à la maîtrise des risques générés par les changements inhérents à la mise en œuvre du nouveau SI. Cet accompagnement a nécessité la mise en place d'une stratégie et d'un plan d'actions comme input à la phase de lancement du projet SIONEP. Toute la stratégie de changement était donc construite autour de l'analyse des risques et de leur évaluation. L'évaluation des risques est alimentée en partie par ceux apparaissant lors de la formalisation des processus (risques liés au changement de structure et d'organisation). Ainsi, pour atteindre deux des premiers objectifs de la conduite du changement, à savoir l'adhésion et la transformation, l'évaluation des risques a mis en œuvre les actions permettant de maîtriser les risques identifiés :

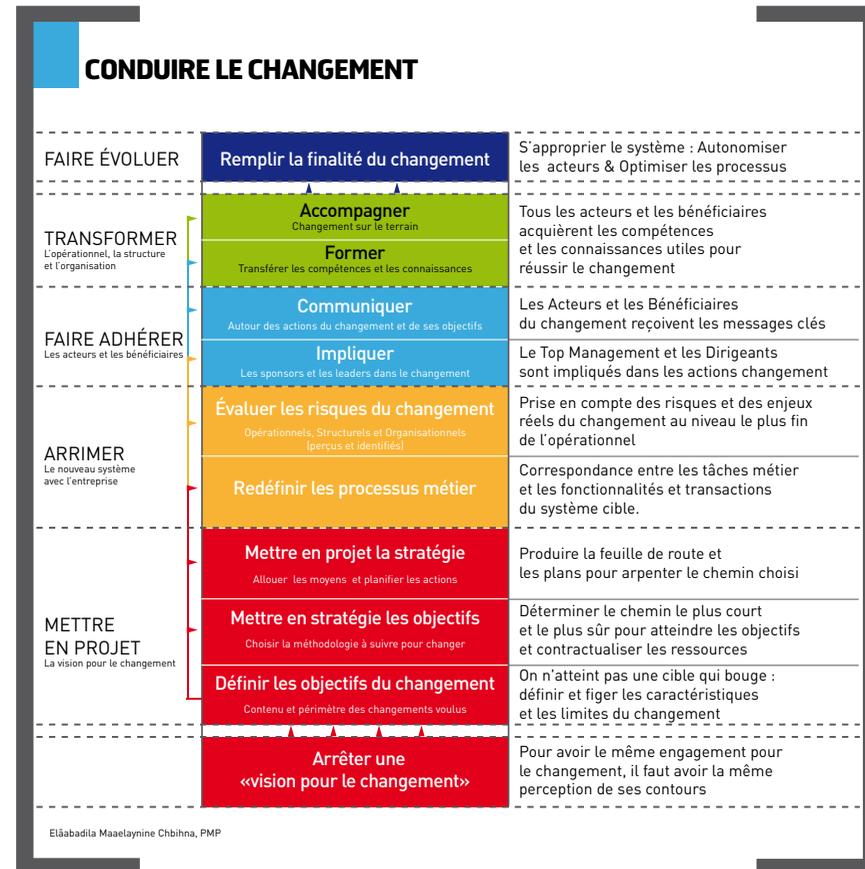
Pour faire adhérer les acteurs, le management du projet a donc veillé à la bonne marche de deux processus :

- Le sponsorship et le leadership (la garantie de la bonne marche stratégique du projet) ;
- La communication (le véhicule de toutes les actions selon les cibles).

Ensuite, pour assurer une bonne transformation des acteurs et afin de les rendre performants, l'ONEP a veillé à la réussite des deux activités suivantes ;

- Formation et accompagnement (Sensibilisation, Transfert de compétences et Transfert de connaissances) ;
- Management de l'équipe projet (Cet ensemble d'activités est transversal le long du projet).

Pour que cette stratégie réussisse, son plan d'action, basé sur l'analyse



LES MEMBRES DU PROJET N'ARRIVAIENT PAS À TRANCHER SANS AVOIR RECOURS À LEUR HIÉRARCHIE

des risques liés à la conduite du changement, se composait d'un plan d'action pour la formalisation des pratiques métier, d'un autre pour la formation des utilisateurs finaux et d'un troisième axé sur la communication. Ces plans ont pris en charge les 6 processus suivants (voir schéma) :

- Management de l'équipe projet
- Sponsorship et leadership
- Communication

- Optimisation des pratiques métier
- Formation et accompagnement
- Capitalisation des connaissances

Consolidées en une seule stratégie, ces différentes activités ont été à même d'assurer, tantôt par des externes tantôt par des internes, la maîtrise du changement introduit aux niveaux organisationnel et structurel. Côté opérationnel, l'appropriation est encore en progression. ■

CONCLUSIONS MAJEURES

Au début du projet, l'équipe de conduite du changement a réalisé une «Évaluation des Risques Perçus» auprès d'acteurs de l'équipe projet ; certains résultats de cette évaluation sont comme suit :

Les 5 questions ayant eu les moyennes globales les plus basses sont :

1. Pensez-vous que le SIONEP est compatible avec la culture de l'entreprise ? (61%)
2. Rencontrez-vous des difficultés à concilier votre travail et le SIONEP ? (64%)
3. Pensez-vous que la formation qui vous a été dispensée est satisfaisante ? (65%)
4. Connaissez-vous la date de commencement et d'achèvement du projet ? (66%)
5. Pensez-vous que le service au client final va s'améliorer avec le SIONEP ? (69%)

Et les 5 questions ayant eu les moyennes globales les plus élevées sont :

1. Pensez-vous que le SIONEP est important pour l'ONEP ? (96%)
2. Pensez-vous que l'ONEP a la capacité pour mener un projet comme le SIONEP ? (91%)
3. Pensez-vous que l'ONEP a la volonté de réussir ce projet ? (88%)
4. Pensez-vous que la mise en œuvre de SIONEP facilitera votre travail ? (87%)
5. Pensez-vous pouvoir être disponible tout au long de la période du projet pour mener à bien les tâches qui vous ont été assignées ? (87%)

Cette enquête sur les risques du projet est extrêmement

importante dans le sens où elle montre la volonté et l'optimisme des salariés pendant le lancement du projet. Malgré cet enthousiasme, les craintes et le pessimisme prenaient parfois le pas sur l'optimisme et la fraîcheur des débuts, surtout dans les tournants nécessitant des décisions de la part des membres du projet. Souvent ces derniers ne pouvaient pas trancher sans le recours systématique à leur hiérarchie administrative occasionnant ainsi l'allongement des circuits et des délais de validations intermédiaires. Cette attitude a posé un sérieux problème aux directions du projet, fournisseur comme client. Le système se trouve aujourd'hui déployé avec un niveau actuel satisfaisant mais qui se poursuit en constante progression. Son appropriation par les agents de l'Office consomme beaucoup d'efforts des différents pôles de l'entreprise. En effet, Le nombre projeté d'utilisateurs du système était initialement de 600 utilisateurs au niveau national (200 pour le domaine Financier et Comptable, 400 pour le domaine Métier). Ce nombre a déjà atteint près de 800 aujourd'hui et il est prévu d'autres utilisateurs supplémentaires. Le fait que le nombre d'utilisateurs finaux ait augmenté par rapport au nombre initialement projeté a occasionné des efforts supplémentaires de formation, de communication, de sensibilisation et de support menés par les équipes technique et fonctionnelle de l'office. Cela se fait en interne avec succès. L'exigence des équipes de l'ONEP et la volonté de leurs décideurs ont fini par vaincre les résistances, les leurs comme celles de leurs collègues. Leur système fonctionne, et il est utilisé. ■



1 D. AUTISSIER et J.-M MOUTOT, Méthode de conduite du changement, Dunod, 2010
 2 Dans l'article 2 du Le Dahir n° 1-72-103 du 18 safar 1392 (3 avril 1972) relatif à l'Office national de l'eau potable, la première mission de l'ONEP est la planification de l'approvisionnement en eau potable du Royaume, à savoir :
 - déterminer l'évolution des besoins en eau potable et obtenir la réservation des ressources correspondantes, dans l'espace et dans le temps ;
 - coordonner tous les programmes d'investissements relatifs aux adductions d'eau potable,
 3 Domaine Planification et Équipement, prenant en charge toute la chaîne métier allant de l'Observatoire de l'eau jusqu'à la gestion des marchés en passant par la gestion des projets, gestion des expropriations et autres actions foncières, La Planification et la Programmation. système développé en spécifique.
 4 Un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable, financière, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, etc.

VIVEMENT ... UNE GOUVERNANCE INFORMATIQUE

DE PLUS EN PLUS D'ÉTUDES MONTRENT LA NÉCESSITÉ D'ADOPTER UNE GOUVERNANCE INFORMATIQUE QUI VA AU-DELÀ DE L'OUTIL TECHNIQUE, D'AUTANT QUE LA COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE EN DÉPEND LARGEMENT.

Par Christophe Legrenzi¹ & Hicham El Achgar
Chercheur associé à l'International School of Management (ISM)
Doctorant à l'ENSIAS Directeur Général IT6

L'informatique et les télécommunications sont devenues en à peine quelques décennies le premier secteur économique mondial. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Le total annuel des dépenses en lien avec le secteur s'élève à 4.500 milliards de dollars. Le PIB créé par les technologies de l'information et de la télécommunication (TIC) représente 8,4 % du PIB mondial et 5,5 % du total des emplois.

LA PLACE DU MAROC NUMÉRIQUE PAR LES CHIFFRES

Où se situe le Maroc ? Le 25 mars 2010 a été présenté à New York le rapport Global Information Technology Report (GITR) par le Forum économique mondial (WEF) et l'INSEAD. Cette étude est considérée comme l'une

LES TIC DEVRAIENT, D'ICI 2 À 3 ANS, CONTRIBUER À CRÉER PRÈS DE 26 000 NOUVEAUX EMPLOIS

des plus exhaustives et les plus fiables à l'échelle internationale sur l'impact des TIC sur le processus de développement des nations ainsi que sur leur compétitivité. Ce rapport classe le Royaume à la 86^{ème} place sur 133 pays et à la 11^{ème} place sur 14 pays dans la région Mena, où les Émirats arabes unis trident les premiers rangs. Ceci n'est à l'évidence pas satisfaisant pour un pays qui se veut dynamique et ambitieux, d'autant plus que le Maroc a perdu 12 places en passant de la 74^{ème} place en 2007-2008 à la 86^{ème} place aujourd'hui.

Sur le continent africain, la Tunisie (39^{ème} position au total) arrive à la première place devant l'Afrique du Sud (52^{ème}) et l'Égypte (76^{ème}). Depuis



plusieurs années, la Tunisie, pays initiateur du Sommet Mondial sur la Société de l'Information (SMSI) et hôte après Genève en 2003, de sa seconde édition en 2005, prône l'édification d'une société de l'information et de la connaissance, et en a fait l'un des principaux piliers de sa stratégie de développement. Bien lui en a pris puisque le secteur des TIC, à très forte valeur ajoutée et créateur de nombreux emplois, contribue déjà à hauteur de 11% de son PIB.

D'après le GITR, le Maroc, quant à lui, doit améliorer les tarifs de la téléphonie mobile (112^{ème} rang), le téléphone fixe (114^{ème} rang), les collaborations entre l'industrie de téléphonie mobile et les universités en termes de R&D (113^{ème} rang), et enfin l'utilisation des technologies dans les administrations gouvernementales (96^{ème} rang).

Pour profiter de ce fabuleux vecteur, le Maroc s'est doté d'une politique ambitieuse «Maroc Numeric 2013» visant à généraliser l'usage des TIC en portant à 100% le taux des établissements scolaires et des élèves ingénieurs équipés de ces technologies à l'horizon 2013. De plus, le plan national des TIC ambitionne de faire de ce secteur un des piliers de l'économie et une source de productivité et de valeur ajoutée pour les autres secteurs économiques et pour l'administration publique tout en positionnant le Maroc comme un «hub» technologique régional. Ainsi, les TIC devraient, d'ici 2 à 3 ans, contribuer à hauteur de 12% dans le PIB et créer près de 26 000 nouveaux emplois.

Avec les grands projets initiés par le Roi Mohammed VI, tels que Tanger-Med, les lignes à grande vitesse de l'ONCF, le Programme d'Urgence de l'Education Nationale ou encore l'Assurance Maladie Obligatoire, pour n'en citer que quelques-uns, le Maroc dispose d'une opportunité rare pour



mettre l'informatique au cœur de ses projets de modernisation. Encore faut-il s'en donner les moyens et connaître les vrais bénéfices induits par ces nouvelles technologies. Le véritable enjeu n'est pas d'adopter ces nouveaux outils mais bel et bien de réinventer les manières de travailler.

DU BESOIN DE MODERNISER LES SYSTÈMES DE GESTION

Du point de vue micro-économique, on compare souvent le budget informatique au chiffre d'affaires de l'entreprise. Il varie selon les secteurs de 1 à 5%. Mais est-ce le bon indicateur ? Pas forcément, car il ne permet pas d'apprécier le véritable enjeu des TIC au sein de nos organisations. Il tend à se concentrer sur l'outil en ignorant l'usage qui en est fait, de ses incidences sur l'organisation et les nouvelles manières de travailler. Pour illustrer cela, il faut savoir qu'au début des années 2000, le taux d'utilisation de l'outil informatique a dépassé la barre symbolique des 50% du temps de travail des cols blancs. Ainsi, près de 30% de la masse salariale dans l'industrie, et plus de 50% dans le tertiaire est consommé devant un ordinateur. Or, dans la plupart des économies développées et des organisations

modernes, le premier poste de dépenses est justement la masse salariale. Par conséquent, le coût du système d'information qui intègre l'usage s'élève de 10 à 25% du total des dépenses de fonctionnement des organisations dans l'industrie, et plus de 50% dans le tertiaire, soit 10 fois plus que le simple budget informatique.

Cependant, nos systèmes traditionnels de gestion, comme la comptabilité analytique ou le contrôle budgétaire, sont très loin d'appréhender ces enjeux. C'est normal, car ils sont issus du monde industriel et sont conçus pour piloter des activités de production. Ils sont, en grande partie, inadaptés pour appréhender correctement des activités transversales comme les systèmes d'informations. C'est la raison pour laquelle la plupart de nos systèmes de gestion doivent être repensés sous peine de ne pas percevoir et donc maîtriser les enjeux réels liés au traitement de l'information, source nouvelle et majeure de productivité.

L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE INFORMATIQUE

Plusieurs initiatives novatrices ont été prises et sont à même de guider les entreprises publiques et

Vivement ... une gouvernance informatique

privées dans la prise en compte du rôle stratégique des SI. Ainsi, l'institut de la gouvernance informatique, l'IT Governance Institute (ITGI)² a proposé la première définition de la gouvernance informatique³. Elle y souligne que la responsabilité du niveau de maturité de cette nouvelle dimension de gouvernance incombe d'abord au chef d'entreprise. C'est pourquoi, une bonne gouvernance a d'abord pour mission d'assurer à la direction générale et au conseil d'administration, que la fonction informatique est bien gérée.

En 2008, l'ISO a publié la norme ISO 38500⁴. Elle a pour but de fournir des principes directeurs pour toute organisation indépendamment de son secteur d'activité et de sa taille. Elle propose les six principes suivants : «définir les responsabilités, planifier l'organisation, acquérir efficacement, être performant quand cela est requis, assurer la conformité aux règles, puis veiller au respect de la déontologie».

La définition reprend certains des piliers fondamentaux de l'ITGI à savoir les aspects stratégiques, la gestion des ressources et le pilotage de la performance. Mais elle met en plus l'accent sur trois domaines ignorés par l'ITGI et pourtant très pertinents, à savoir : l'organisation et la définition des rôles et des responsabilités, la déontologie qui est un élément clé de la gouvernance d'entreprise, puis la conformité aux réglementations.

LE LIEN ENTRE GOUVERNANCE DES SI ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Autant dire qu'aujourd'hui, le cadre de la gouvernance informatique existe bel et bien. Reste à démontrer la relation entre gouvernance informatique et compétitivité. Pour la première fois dans toute l'histoire de l'informatique,

IL FAUT ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE L'ENTREPRISE À CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE



des travaux de recherche récents publiés fin 2008⁵ ont démontré l'importance de la maturité en matière de gouvernance des systèmes d'information et le lien existant avec la performance d'entreprise. Résumons en quelques mots les résultats de ces travaux académiques :

- Les firmes qui possèdent un faible niveau de gouvernance informatique ne retirent pas de bénéfices de leurs investissements informatiques. A contrario, celles qui ont un fort niveau de gouvernance génèrent deux à trois fois plus de bénéfices que celles qui présentent un score moyen⁶.

- Plus le positionnement du DSI est élevé au sein de l'organisation, plus les performances financières sont bonnes. L'explication se trouverait dans la capacité des DSI à amener de nouveaux débats et de nouvelles solutions auprès des décideurs clés de l'organisation au-delà d'amener un point de vue différent⁷.

- La légitimité du DSI influence aussi bien la capacité d'assimilation informatique de l'entreprise que l'optimisation des processus métier⁸.

Ce que nous montrent ces études est que la finalité de l'informatique est d'améliorer la performance et la compétitivité de nos organisations. Il faut donc se préoccuper en priorité de la gouvernance des systèmes d'information. Le but n'est plus d'optimiser l'informatique mais de développer des systèmes d'information performants en mesure d'accroître la capacité de l'entreprise à créer de la valeur ajoutée.

Les Etats et les entreprises se trouvent aujourd'hui à un carrefour important de l'histoire économique. Les enjeux liés à l'informatique et aux systèmes d'information sont tels qu'une direction générale ne peut plus ignorer le fait qu'une gouvernance des systèmes d'information est aujourd'hui synonyme de performance économique supérieure et de compétitivité, source d'emplois mais aussi de richesse pérenne pour tous ses citoyens. ■

1 Vice-Président du Club Européen sur la Gouvernance des Systèmes d'Information Président du groupe ACADYS

2 Association sœur de l'ISACA (Information System Audit and Control Association) qui est l'association mondiale des auditeurs informatique certifiés (CISA)

3 Les cinq piliers de la gouvernance informatique tels que définis par l'ITGI sont : l'alignement stratégique («IT Strategic Alignment»), la création de Valeur («IT Value Delivery»), la gestion du risque informatique («IT Risk Management»), la mesure de performance (« Performance Measurement»), la gestion des ressources («IT Resource Management»).

4 Corporate Governance of Information and Communication Technology

5 ICIS 2008 -International Conference on Information Systems- qui a eu lieu à Paris du 14 au 17 décembre 2008

6 Ibid. «Gouvernance informatique et rentabilité des investissements système d'information»

7 Ibid. «Les DSI comptent-ils vraiment? Évaluer la valeur liée à la présence des DSI dans les équipes de direction»

8 Ibid. «L'aptitude à gérer les innovations techniques et le rôle du DSI».

Étudier. Analyser. Partager.

HEM met la recherche au service d'une meilleure pratique managériale



La revue Economia est éditée par le CESEM, centre de recherche de HEM

HEM
La performance réfléchie

CESEM : 2, rue Jaâfar Essadik
Quartier Agdal – 10080 Rabat
Tél. (+212) 537 67 37 46 – Fax : (+212) 537 67 04 22
cesem@hem.ac.ma – www.hem.ac.ma

LE TITANESQUE CONTRÔLE DES SI

LA PRÉSENTE ÉTUDE A POUR OBJECTIF DE PRÉSENTER L'ÉTAT DE L'ART RELATIF À L'UTILISATION DU MODÈLE DU RISQUE EN AUDIT ET À L'APPRÉCIATION DE SES COMPOSANTES DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI).

Par Abdelhaq Elbakkali, Ph.D & Nebil Messabia
Professeur Agrégé à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, Canada
Doctorant en système d'information à l'Université de Sherbrooke

Le niveau de complexité de la planification de la mission d'audit est supérieur dans un environnement de système d'information comptable tel qu'un système Entreprise Resource Planning-ERP (Brazel et al. 2007). L'audit réalisé par les Spécialistes de l'Audit Informatique (SAI) peut représenter jusqu'à la moitié des travaux d'audit des états financiers (O'Donnell et al. 2000). À l'échelle individuelle, l'auditeur intervenant dans un environnement de Technologies de l'information (TI) doit absolument posséder des compétences essentielles en informatique, même dans le cas où le recours à un spécialiste s'impose. En effet, l'auditeur devra pouvoir communiquer clairement ses objectifs au spécialiste, valider les procédures qui seront menées par lui et évaluer les résultats de ces procédures et

LES TI CRÉENT DES OPPOR- TUNITÉS DE CONTRÔLE QUE NIÉ UN SYSTÈ- ME CLASSIQUE

leurs effets sur l'étendue, la nature et le calendrier des procédures d'audit à réaliser. L'auditeur est par ailleurs entièrement responsable du travail du SAI qui, selon les normes d'audit, ne sera considéré en aucune circonstance comme externe à l'équipe d'audit en termes de responsabilité.

En outre, suite aux scandales financiers qui ont secoué les marchés financiers au début du

siècle (Enron, Worldcom, etc.), de nouvelles réglementations financières (loi Sarbanes-Oxley ou SOX de 2002 aux États-Unis, la loi C-198 de 2002 au Canada et la loi de Sécurité Financière (LSF) de 2003 en France), ont eu pour effet d'exiger le renforcement des contrôles pour les organisations concernées par ces réglementations. C'est ainsi que la prise en considération par les auditeurs des contrôles en place qui, auparavant, était un moyen de limiter l'étendue de leur mission, est devenue une partie intégrante de cette mission (Bedard et al, 2005). Avec l'avènement de la loi SOX et des réglementations similaires, le risque que le système d'information ne soit pas adéquat au soutien de l'exploitation devient un élément crucial dans l'évaluation des contrôles. L'accent est désormais mis sur les systèmes de contrôle interne qui gouvernent la conception,

La revue sociale, économique et managériale
ECONOMIA

BULLETIN D'ABONNEMENT

Au sommaire de chaque numéro :

Analyses de l'actualité
Etudes de terrain
Cas d'entreprise
Grande interview
Synthèse du Collectif Stratégie



3 NUMEROS PAR AN

Pour plus d'informations :
E-mail : cesem@hem.ac.ma
Tél. : 0537 67 37 46

FORMULES : cochez celle qui vous convient

Type d'abonnement	Nombre d'exemplaires / an	Tarif	Tarif International	Avantages
<input type="checkbox"/> Etudiant	3	120dh	30 €	• Réception de 6 newsletters
<input type="checkbox"/> Abonnement individuel	3	150dh	32 €	• Réception de 6 newsletters
<input type="checkbox"/> Abonnement collectif	15	675dh	165 €	• Réception de 6 newsletters • 3 exemplaires des numéros les plus vendus précédemment
<input type="checkbox"/> Abonnement collectif	30	1200dh	330 €	• Réception de 6 newsletters • 3 exemplaires des numéros les plus vendus précédemment • Un ouvrage de la collection CESEM • 1 abonnement gratuit à la personne/société que vous désignez
<input type="checkbox"/> Abonnement de soutien	60	4200dh	1000 €	• Réception de 6 newsletters • 3 exemplaires des numéros les plus vendus précédemment • 2 ouvrages de la collection CESEM • 2 abonnements offerts aux personnes/sociétés que vous désignez • Sponsor du prix du meilleur blog. Cet abonnement de soutien vous permettra une visibilité sur le site consacré au concours et autres supports de communication relatifs à l'événement.

Les frais de port sont inclus dans les forfaits

Nos anciennes parutions peuvent être commandées dans la limite du stock disponible.

• 1 numéro : 30 DH ()
• 2 numéros : 50 DH ()
• 3 numéros : 70 DH ()
• 4 numéros : 90 DH ()
• 5 numéros : 100 DH ()

Mme / Mlle / M. Nom : Prénom :
Fonction : Service :
Téléphone : E-mail :
Société :
Adresse :
Code Postal : Ville :
Téléphone : Fax :
Site Internet :

CACHET :

SIGNATURE :

Date :
Signature :

Modalités de paiement :

Tout abonnement ne sera validé qu'après réception par le CESEM :
• d'un bulletin d'abonnement, dûment complété et signé.
• du règlement des frais d'abonnement annuel par chèque libellé à l'ordre de "CESEM-HEM".
A renvoyer à l'adresse suivante: 2, rue Jaâfar Essadik Agdal - Rabat
Facture sur demande

Le titanesque contrôle des SI

le développement, l'implantation et la surveillance des systèmes d'information (O'Donnell et al., 2000) ; domaines auxquels les professionnels de la comptabilité et de l'audit financier ne sont pas toujours très familiers. D'un autre côté, les TI créent des opportunités importantes d'un niveau élevé de contrôle qui sont absentes dans un système classique (Bell et al. 1998). Les ERP devraient mener à l'atténuation des risques inhérents et des risques de contrôle si tous les contrôles qu'ils comprennent sont correctement établis (Hunton et al. 2004).

PARTICULARITÉS DE L'AUDIT DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE DE TI

Les recherches empiriques étudiées ont permis de mettre en évidence de nombreuses particularités d'un environnement d'audit marqué par l'utilisation des TI ou des TI complexes, tels que les systèmes ERP. Bell et al. (1998) démontrent qu'il existe des différences significatives dans la fréquence et les causes des erreurs dans un système comptable informatisé traditionnel comparé à un système comptable manuel. Certains problèmes sont plus fréquents lorsque les systèmes comptables sont informatisés. Il s'agit des problèmes associés à la séparation des fonctions, au plan de contrôle, aux contrôles à base de sondage et à l'application inappropriée des contrôles internes. De ce fait, il est nécessaire selon les auteurs de veiller à ce que la nature et la fiabilité de ces systèmes soient adéquatement considérées depuis les étapes précoces de planification d'une mission d'audit. En ce qui concerne les systèmes ERP, une des conséquences naturelles de l'intégration, caractéristique principale de ces systèmes, est la réduction de la

LA GLOBALISATION
DES TI A RENFORCÉ
L'HABILITÉ À
COMMETTRE DES
FRAUDES

séparation des fonctions. La possession par une personne d'un identifiant, un profil et un mot de passe peut lui accorder l'accès à tout module et à toute fonction dans l'organisation, ce qui n'a jamais été le cas avec les systèmes d'information classiques (Wright et al. 2002). De

surcroît, les ERP peuvent augmenter le risque de non contrôle du fait que la vérification par les superviseurs est typiquement minimale et que les modules supplémentaires ajoutés au programme pour des fins de contrôle interne sont rarement bien intégrés au système ERP (Wright et al. 2002).

Le développement des TI dans les organisations conjugué à la globalisation informatisée de l'économie a amplement renforcé l'habilité à commettre des fraudes. La fraude informatique est définie comme étant tout comportement frauduleux lié à l'informatisation à travers lequel une personne tente de gagner un avantage indu (Seetharaman et al. 2004). L'introduction des transactions d'affaires virtuelles a aggravé dramatiquement le risque de fraude. La prévention et la détection des fraudes informatiques nécessitent la mise en place d'un programme intégré de sécurité qui commence par l'identification des faiblesses du système d'information en place.

PLANIFICATION DE LA MISSION D'AUDIT DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE DE TI

Certaines recherches empiriques montrent que les auditeurs ne sont pas tout à fait conscients des particularités d'un environnement complexe de TI qui sont de nature à affecter leur processus d'audit. D'autres montrent que les auditeurs sont conscients de ces particularités, mais qu'ils ne les reflètent pas dans leur planification d'audit. Les résultats de la recherche menée par Hermanson et al. (2000) révèlent que les auditeurs internes mettent l'accent davantage sur les contrôles et les risques technologiques traditionnels tels que la garde des actifs informatiques, l'intégrité des données, la confidentialité et la sécurité. Ils accordent une attention



minimale à l'implantation des systèmes, au système d'exploitation et au développement et acquisition des systèmes. Les auditeurs ne semblent pas être suffisamment conscients des différents risques associés à l'utilisation des ERP par leurs clients (Hunton et al. 2004). En particulier, le risque inhérent est souligné par la recherche de Wright et al. (2002) du fait de l'émergence de certains problèmes assez fréquents tels qu'une formation inadéquate du personnel ou une entrée inappropriée de données.

APPRÉCIATION DU RISQUE DE NON CONTRÔLE DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE DE TI

Le recours aux services d'un SAI pour assister l'auditeur externe dans l'évaluation du contrôle interne du client est devenu nécessaire, de par les normes d'audit (telle que la norme SAS no 94, AICPA 2001), mais il n'est pas suffisant. Selon Brazel et al. (2007), l'auditeur lui-même doit posséder une expertise minimale en la matière.

L'expertise de l'auditeur en TI et la compétence du SAI affectent l'évaluation par l'auditeur du risque de non contrôle, selon Brazel et al. (2007). Les résultats de la recherche montrent que la probabilité que des risques liés au système ne soient pas identifiés est plus élevée quand la compétence du SAI est basse. Ils montrent également que les auditeurs sont sensibles à la compétence des SAI et que lorsqu'ils reçoivent une opinion positive sur les tests de contrôle (tests de conformité) fournie par un SAI peu compétent, ils considèrent élevé le risque de non contrôle. Si l'incompétence du SAI est associée à un manque d'expertise en Systèmes d'Information Comptables

LES CONSUL-
TANTS ET LES
CLIENTS FOCA-
LISENT INDU-
MENT SUR LA
DATE DU LAN-
CEMENT D'UN
SYSTÈME

(SIC) chez l'auditeur financier, alors il existe selon les chercheurs un potentiel d'insuffisance d'audit. Pour ce qui est des systèmes ERP, théoriquement, leur implantation devrait mener à une diminution générale du niveau de risque grâce aux contrôles adéquats conçus par les fournisseurs de ces systèmes. Toutefois, dans la pratique, l'implantation de ces systèmes ne fait qu'amplifier les risques, à cause du fait que les contrôles en question ne sont que rarement établis de manière appropriée au départ et entretenus ultérieurement (Wright et al. 2002). Une des causes reconnues par les chercheurs quant au défaut des contrôles adéquats dans les ERP, provient du fait que les consultants

et les clients focalisent indument sur le besoin de lancer le système à une date donnée, ce qui les amène à négliger des activités critiques de réingénierie des processus d'affaires (Wright et al. 2002). Quand un dépassement du budget dédié à l'implantation du système se manifeste, et si l'entreprise décide de couper dans certaines dépenses afin de limiter le dépassement, ce sont souvent les fonctionnalités de contrôle et de sécurité qui sont les premières à se voir coupées (Wright et al. 2002).

Conclusion

A l'heure actuelle, il n'existe aucune recherche qui a questionné la validité du modèle du risque d'audit dans un environnement complexe de TI. Pourtant, plusieurs recherches démontrent que la planification d'une mission d'audit aussi bien que l'appréciation des composantes du modèle diffèrent considérablement selon que l'audit se déroule dans un environnement complexe ou dans un environnement traditionnel de TI. Nous croyons que le recensement et la synthèse de la littérature que nous avons menés aussi bien que les voies de recherche que nous avons identifiées constituent une contribution pertinente pour combler le vide bibliographique en la matière. ■

LES CONSULTANTS EN SI SONT-ILS D'UN BON CONSEIL ?

LES ENTREPRISES DEVANT GARDER L'ŒIL OUVERT SUR LA CONCURRENCE ET L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE RECOURENT AU CONSEIL POUR MIEUX CALIBRER L'INTÉGRATION DES SI. MAIS GARE AUX CONFLITS D'INTÉRÊT.

Par Samia El Fassi
Chercheur en sciences économiques et consultante

En quelques années, les systèmes d'information sous toutes leurs formes (lire encadré p.82) ont envahi tous les coins du monde, et sont devenus familiers à des dizaines de millions d'entreprises. Vu le contexte, les entreprises marocaines se trouvent dans la nécessité de préconiser des stratégies reposant essentiellement sur l'adoption des systèmes d'information. Ceci n'est plus considéré comme un «gadget» informatique de plus, mais l'inéluctable destin de toute organisation, indépendamment de son secteur d'activité. Ainsi, la part des «systèmes d'information et de gestion» dans l'ensemble des activités de conseil augmente. Ce dernier mouvement paraît assez logique vu les incessantes mutations de l'environnement de la firme. Les SI commencent à jouer un rôle prédominant dans la gestion

LES CABINETS SE DÉCRIVENT AUJOURD'HUI COMME DES CONSULTANTS «EN ORGANISATION» OU EN «MANAGEMENT»

des entreprises et les problèmes de management se traduisent de plus en plus par des «solutions informatiques».

CONTEXTE D'EXPANSION DES OFFRES DE SERVICE DE CONSEIL EN SI

La complexité des tâches au sein des entreprises est telle aujourd'hui que celles-ci ne peuvent prétendre prescrire de manière complète le travail à faire. Dans ce cadre, les consultants en systèmes d'information viennent avec un savoir-faire et une expertise spécifique à leur métier



LA SOCIÉTÉ DE CONSEIL DEVIENT LE FER DE LANCE DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE CHARGÉE DE «PLACER» LES «LOGICIELS»



implémenter ces outils informatiques coûteux et souvent très complexes afin d'automatiser certaines procédures, de développer des outils de suivi de l'activité, de fluidifier la circulation de l'information et de mettre en place des progiciels.

A côté des armadas d'ingénieurs consultants dépêchées sur les sites clients, on a ainsi vu apparaître plusieurs centres de services, sortes d'usines de développement de logiciel. Les cabinets de conseil à forte dominante informatique se sont lancés dans une course effrénée à la rentabilité multipliant ainsi les initiatives en matière de délocalisation au Maroc. CAP Gemini, Accenture, Logica et bien d'autres cabinets de différentes tailles se sont lancés, tête baissée, dans cette nouvelle épopée. Les autres cabinets ont opté pour les politiques de fusions/acquisitions, et ont acheté ou été rachetés par

de grandes sociétés d'informatique qui voyaient en eux le complément d'expertise qui leur manquait. Le but étant de disposer de professionnels des systèmes d'information, et d'axer ainsi une partie importante de leur activité sur le très lucratif conseil en systèmes d'information. Par exemple, McKinsey rachète Information Consulting Group pour promouvoir le conseil en technologie de l'information. Capgemini achète Kanbay International, une SSII américaine, afin de renforcer ses offres offshores et accroître le développement de systèmes d'informations dans les pays à bas coût. Accenture Technology Solutions a créé en 2003 une filiale dédiée aux métiers du service informatique à Casablanca.

Revers de la médaille, une fois devenus une partie d'un grand groupe informatique, les managers au sein

des cabinets voient leurs fonctions évoluer vers celles de commerciaux chargés de persuader le client de la nécessité de lancer un projet informatique. En effet, la hiérarchie traditionnelle qui distinguait stratégie, organisation puis informatique est souvent dépassée¹. Les cabinets se décrivent aujourd'hui comme des consultants «en organisation» ou plus généralement en «management».

LE PRIVILÈGE DU CUMUL D'EXPÉRIENCES

Anticiper le changement, s'adapter aux évolutions de l'environnement économique et social, créer des opportunités d'affaires pour se développer, tels sont les défis auxquels les chefs d'entreprise doivent faire face aujourd'hui. Les projets informatiques devant les accompagner dans leur élan peuvent prendre plusieurs formes, telles que l'intégration d'ERP et de solutions technologiques, le développement d'applications spécifiques, la mise en place d'un système de reporting et de pilotage intégré... Ainsi, l'équipe de consultants engagée pour le projet informatique, souvent constituée d'ingénieurs experts, dispose non seulement d'un savoir-faire spécifique en la matière, mais aussi d'un apport de l'œil externe et d'une vision élargie, de par l'expérience acquise auprès des autres clients.

De par leur profil, ces consultants en système d'information, souvent des ingénieurs, se sont forgés une expertise à forte valeur ajoutée sur les outils de gestion que souhaitent mettre en place les clients dans les différentes phases du projet, allant de l'expression du besoin et la définition du cahier des charges, jusqu'aux phases de développement, de recette² et de test³, qui précèdent le déploiement des applications.



Faire appel à un consultant permet de croiser les regards et les grilles de lecture, donne une meilleure pertinence d'analyse et limite les risques de décision hâtive.

Connaissant la découverte de March et Simon⁴ qui démontrent combien la rationalité⁵ humaine est naturellement limitée et séquentielle, les décideurs peuvent chercher à réunir plusieurs paramètres pour mieux décider. Chacun peut être très professionnel dans sa zone d'expertise mais une seule personne ne peut pas tout maîtriser. Enfin, l'efficacité principale de la prestation reçue réside dans son impact sur l'entreprise cliente, c'est-à-dire que le projet déployé n'a réellement d'intérêt qu'en raison des effets qu'il aura sur le système dans lequel il s'insère. Ainsi, les résultats du projet dépendent des qualités des uns et des autres, et surtout du mode d'assimilation et de réception des utilisateurs des clients.

Pour garantir la bonne appropriation des outils, la formation et l'accompagnement sont des clés de succès de la migration. Dans la plupart des projets de refonte des systèmes d'information, le temps humain, celui de l'appropriation, est aussi long que celui des idées ou de la technique (lire l'article p. 94). C'est aussi le rôle du client, et par conséquent de l'utilisateur, de transformer cette intervention extérieure en valeur. Cela prouve qu'en cas d'échec d'un déploiement informatique, nous ne pouvons pas tout mettre sur le dos du consultant.

LES RISQUES DE CONFLITS D'INTÉRÊT

Quel que soit le projet informatique, celui-ci nécessite un maître d'œuvre pour la réalisation concrète du projet,

Les consultants en SI sont-ils d'un bon conseil ?

et un maître d'ouvrage dont la fonction est de contrôler le travail du maître d'œuvre. C'est là qu'un conflit d'intérêt peut apparaître. En effet, certains

LE CONSEIL EST MYSTIFIÉ PAR LA MINIMISATION DU TEMPS ET DU BUDGET DE LA MISSION

groupes cumulent les activités de prestation de conseil et prestation de réalisation de systèmes d'information. Il arrive dans certains cas qu'une même entreprise ait simultanément les deux casquettes : elle est alors chargée d'être son propre gardien ! Ce sont les mêmes sociétés qui sont à la fois joueurs et arbitre. L'intérêt pour le consultant est clair : en cas d'erreur, de maladresse, de retard dans l'exécution, le maître d'ouvrage peut «couvrir» ses collègues devant le client. Quand il y a par exemple un problème de mise en œuvre, le maître d'ouvrage est le premier à pouvoir gommer ce problème auprès du client.

Faire appel à plusieurs conseils peut être profitable, mais fait aussi courir le risque de voir les interventions se neutraliser mutuellement et semer la confusion. Aussi, certains cabinets de conseil proposent-ils à la fois des recommandations en systèmes d'information, la mise en place de ces systèmes, et l'installation de logiciels y correspondant. Ils cumulent alors deux intérêts assez peu compatibles en apparence : la charge d'évaluer les

différents logiciels existants pouvant être utilisés pour un projet donné, et la vente d'une marque particulière de logiciel. Les nombreux rachats de cabinets autrefois indépendants par



de grosses sociétés de conseil ont beaucoup accentué ce phénomène. La société de conseil devient le fer de lance de l'équipe commerciale chargée de «placer» les «logiciels maison». Leur indépendance est alors sérieusement limitée par la pression insistante de leur groupe.

Dans le conseil en systèmes d'information, la mystification peut prendre la forme d'une minimisation du temps et du budget de la mission. Un projet informatique est vendu avec un début et une fin et le client est encouragé à le planifier ainsi. Mais dans la pratique, le consultant sait bien qu'un projet informatique n'a virtuellement pas de fin : «Car

en informatique, quand on a mis les pieds dans la porte... la continuité de l'informatique et l'avancement du projet fait que d'une façon générale on ne finit jamais !», précise le directeur général d'un cabinet de conseil spécialisé en système

lors du déroulement du projet. Aussi, un état des lieux et une expression des besoins claire et concise en début de mission sont-ils indispensables au bon déroulement du projet.

alors que le prestataire doit assurer le développement et l'intégration des technologies et des applications qui lui ont été confiées.

Le rôle d'un consultant en système d'information appelé pour une mission d'expertise spécialisée consiste alors à proposer des solutions techniques et/ou organisationnelles à un client souhaitant déployer un nouveau système d'information ou faire évoluer l'existant. Cependant, ce recours peut mettre en péril la cohérence générale des décisions. Si les différentes interventions s'entrecroisent, s'annulent et se superposent, les décideurs doivent faire en sorte de bénéficier des meilleures compétences de chaque consultant en système d'information intervenant dans le cadre d'un projet sans tomber dans les pièges de la pluri-intervention. Derrière un même vocabulaire peuvent exister des méthodes opposées. Afin de réduire les risques des interventions externes, le dirigeant doit clarifier ses propres attentes, besoins et enjeux. ■

CONCLUSION

Nous l'avons compris, le secteur des services informatiques est en plein bouleversement. Il a quitté le stade artisanal pour rentrer dans une aire d'industrialisation progressive. Dès lors, le recours aux consultants en système d'information s'avère indispensable pour l'adaptation des entreprises à un environnement en pleine mutation. Dans ce cadre, ces consultants accompagnent l'entreprise cliente dans les différentes étapes de la réalisation de leurs projets informatiques. La DSI (Direction des systèmes d'information) se concentre sur la mission d'harmonisation de l'ensemble des outils mis en place

1 Berrebi-Hoffmann [2002 : 67]

2 C'est la phase au cours de laquelle les différents acteurs du projet se rencontrent afin de vérifier que le produit est conforme aux attentes formulées

3 En système d'informatique, cette phase consiste à effectuer des vérifications partielles d'un système informatique. Le but est de trouver un nombre maximum de comportements problématiques du logiciel. Les tests de vérification ou de validation visent à s'assurer que ce système réagit de la façon prévue par ses concepteurs (spécifications) ou est conforme aux attentes du client l'ayant commandé (besoins), respectivement

4 J. March et H. Simon, Les Organisations, Dunod

5 La rationalité limitée suppose que l'acteur économique a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive et d'information disponible. Dès lors, l'acteur va généralement s'arrêter au premier choix qu'il jugera satisfaisant. Cependant, lors d'un choix complexe, il cherche moins à étudier l'ensemble des possibilités qu'à trouver une solution raisonnable dans une situation d'incertitude

QUELS PONTS NUMÉRIQUES VERS L'UNIVERSITÉ ?

A TRAVERS UNE ÉTUDE DE TERRAIN MENÉE AUPRÈS DE 32 INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR TRANSPARAÎT LA CULTURE SI VÉHICULÉE PAR LE CURCUS ET LES PROGRAMMES DE RECHERCHES AU MAROC. RÉPONSE MITIGÉES.

Par Mohamed Jaouad EL QASMI & Redouane EL AMRANI
Professeur à l'ISCAE, Maroc
Professeur à Reims Management School, France

S'il n'est pas question de contester la place croissante des TIC dans les diverses sphères d'activités économiques, il importe en revanche de questionner la place des TIC dans l'enseignement supérieur marocain. Pour cela, nous avons lancé une enquête entre avril et mai 2009¹ sur les pratiques d'enseignement des TIC dans les établissements d'enseignement supérieur au Maroc. Le présent article ambitionne modestement de mettre un coup de projecteur sur la discipline systèmes d'information (SI), un champ autonome dans les sciences de gestion qui reste jeune et à l'identité encore un peu floue (la confusion entre informatique et SI n'a pas totalement disparu). Pour atteindre cet objectif, nous avons développé un questionnaire autour des pratiques d'enseignement et de recherche dans le champ des SI. Notre population

LES COURS PROPOSÉS	%
Introduction aux systèmes d'information	84%
Modélisation des systèmes d'information	81%
Management des systèmes d'information	59%
Conduite de projets informatiques	53%
Technologie et architecture web	50%
Sécurité des systèmes d'information	43%
Systèmes d'information décisionnels et outils de pilotage	28%
Intégration des systèmes d'information	21%
Gouvernance des systèmes d'information	21%
Management des connaissances	15%
Alignement stratégique des systèmes d'information	15%
Urbanisation des systèmes d'information	15%
Rentabilité et performance des systèmes d'information	12%
Systèmes d'information et intelligence économique	3%

LA PRÉSENCE DES COURS SI EST ASSEZ DISPERSÉE EN MBA EXÉCUTIF (3,1%) ET EN FORMATION DOCTORALE (6,3%)

POURCENTAGE DE SÉMINAIRES EN SI PAR NIVEAU DE FORMATION

1er cycle	2ème cycle	Master professionnel	Master de recherche	MBA	MBA exécutif	Formation professionnelle	Formation doctorale
25 %	75 %	25 %	31 %	6,3 %	3,1 %	25 %	6,3 %



LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE MAROCAINE EN SI DEMEURE PEU VISIBLE À L'INTERNATIONAL

problème de génie logiciel. Il s'agit avant tout d'assurer un enseignement orienté en grande partie (75% des cas) vers l'aspect technique (langage de programmation, méthodes de conception et base de données). L'aspect managérial reste très faible (25% des cas). Cette réalité est inadaptée aux évolutions économiques et managériales de ces dernières années. Nous savons aujourd'hui que l'introduction des TIC dans les organisations n'est pas un problème réductible à la seule dimension technique, qu'il s'agisse de l'infrastructure ou de l'architecture. Les difficultés liées à l'expression des besoins des utilisateurs, à l'alignement des TIC aux stratégies métiers, aux performances économiques et sociales expliquent l'émergence d'une approche d'enseignement d'inspiration managériale. Cette évolution ne s'est pas traduite malheureusement dans les cursus proposés dans les institutions d'enseignement supérieur au Maroc.

cible est constituée principalement d'enseignants-chercheurs appartenant à vingt institutions d'enseignement supérieur réparties ainsi : 7 Universités ; 6 Grandes Ecoles d'Ingénieurs ; 4 Ecoles de Commerce et 3 Ecoles Nationales Supérieures de Technologies. Sur 100 questionnaires envoyés, nous avons reçu 32 questionnaires exploitables. Le traitement de données a été effectué par le logiciel Sphinx version 4.5.

PRATIQUES ET OFFRES DE FORMATION EN SI

La majorité (97 %) des institutions de l'enseignement supérieur de notre échantillon offre des formations en SI. Globalement, les pratiques d'enseignement des SI au Maroc demeurent dans une logique technique où les questions posées sont vues essentiellement comme un

En regardant de près les cours proposés, nous constatons une offre très large permettant de doter les participants (étudiants et professionnels) d'une double compétence technique et fonctionnelle. L'orientation dominante reste celle de la description et de la modélisation. Les deux principaux cours de base offerts dans les institutions de notre échantillon sont «Introduction aux SI» (84%) et «Modélisation des SI» (81%). Ces cours mettent principalement l'accent sur les définitions du concept SI, les différents types SI et leur rôle et place dans les entreprises, comment les introduire et les modéliser pour améliorer l'efficacité des processus d'affaires et la compétitivité des entreprises. Viennent ensuite des cours plus techniques et axés davantage sur la gestion des projets informatiques (53%), les technologies web (50%), la sécurité des SI (43%). Enfin, d'autres cours plus pointus et à caractère stratégique, qu'on trouve principalement dans des masters professionnels ou des majeurs de master, complètent l'offre globale de notre échantillon : SI décisionnels (28%), gouvernance des SI (21%), urbanisation des SI (15%).

COURS DISPARATES ET FAIBLE IMPLICATION DES «PROS»

Cette offre de cours est concentrée fortement en 2ème cycle (75%). Ce positionnement s'explique en partie par la nature des thèmes et problématiques traités qui exigent des

(*) Membres du Laboratoire «Management de l'information stratégique et intelligence économique», Faculté de droit de Mohammedia.

Quels ponts numériques vers l'université ?



LA RECONNAISSANCE DES LABORATOIRES PAR LES INSTANCES PUBLIQUES EST EN MARCHÉ DEPUIS DEUX ANS

sanctionné par un diplôme. La nouveauté de la discipline dans le cursus universitaire marocain et son manque de visibilité pourraient expliquer ce constat.

Le corps professoral chargé d'assurer ces cours est composé de 60% d'enseignants permanents (titulaires d'un doctorat ou d'un PHD) et 20% titulaires d'un master de recherche ou professionnel. Les autres intervenants sont des enseignants vacataires (10%) et des professionnels (10%). Cette faible présence des professionnels peut paraître surprenante. Mais, quand on s'interroge sur le rôle des professionnels dans la conception et la réalisation des enseignements en SI, on constate la faible coordination entre le milieu universitaire et professionnel. 78% des institutions d'enseignement supérieur ne font pas

pré requis et des connaissances de gestion des entreprises. En dehors du 2ème cycle, la présence des cours SI est assez dispersée dans les autres cycles de formation avec une faible présence dans les MBA (6,3%), MBA exécutif (3,1%) et la formation doctorale (6,3%). Enfin, signalons que seulement un quart (28%) des enseignements en SI est

T3 ANALYSE STRATÉGIQUE (MATRICE SWOT) DE L'ENSEIGNEMENT DES SI AU MAROC

FORCES	FAIBLESSES
96% des établissements supérieurs au Maroc offrent des formations en SI	34% des institutions possèdent des groupes de recherche en SI
60% des enseignants dans le domaine sont permanents et titulaires d'un doctorat ou d'un PHD.	La moyenne des publications ne dépasse pas en général 5 publications/an
	75% des institutions n'ont pas de partenariat avec des institutions étrangères dans l'enseignement des systèmes d'information
	78% des institutions ne disposent pas dans leur offre de formation des certificats d'éditeurs
	Le niveau d'équipement informatique reste encore très faible
OPPORTUNITÉS	MENACES
Le plan d'urgence de l'université marocaine est une occasion pour donner de l'importance à l'enseignement des SI	Les entreprises marocaines ne sont pas conscientes du rôle de l'université dans leur mise à niveau
Les entreprises marocaines sont de plus en plus conscientes du rôle des SI dans leur management efficace	Retards de l'université marocaine face aux évolutions récentes des problématiques SI au niveau international.

participer les professionnels dans le processus de construction de leurs programmes axés sur les SI. Toujours dans la même logique, trois quarts (75%) des institutions n'ont pas de partenariat avec des institutions étrangères pour proposer des formations en SI. Paradoxalement, conscients de l'importance de plus en plus importante des SI dans les entreprises, la plupart des institutions marocaines (67%) pensent créer dans le futur de nouveaux programmes d'études en SI.

EXPLICATIONS DES LACUNES DE LA RECHERCHE EN SI

Dans la discipline SI, l'activité d'enseignement est accompagnée souvent d'une activité de recherche. 35% des institutions de notre échantillon disposent de groupes de recherche en SI avec une moyenne de publication par an se situant entre 1 à 5. Autre indicateur intéressant, la moyenne des thèses de doctorats soutenues en SI se situe également entre 1 à 5.

Une étude menée par le DEPTNT (Département de la Poste des Télécommunications et des Nouvelles Technologies) en 2008 a identifié les structures et les axes de recherche en TIC dans les institutions d'enseignement supérieur au Maroc. Ces structures et axes sont également marqués par une prédominance d'une culture technique (exemples d'axes : bibliothèques et contenus numériques; infrastructures de réseaux et de services ; systèmes cognitifs, interaction et robotique, etc.). Bien que la production scientifique marocaine dans ce champ soit assez significative, elle demeure peu visible à l'international. Même au niveau national, l'absence de revues dédiées spécialement aux SI, en dehors de la revue électronique

e-TI, participe à la marginalisation de cette discipline et à son isolement professionnel.

Les enseignants-chercheurs marocains sont conscients des priorités et des défis de la discipline SI, mais ils sont confrontés à des problèmes quotidiens : moyens

politique de développement qualitative et quantitative de l'offre de formation en TIC est potentiellement un gage de développement dans un futur proche.

De ces propos, dont l'objectif est d'ouvrir un débat, émergent quelques pistes et actions à mettre en place pour l'amélioration des pratiques



financiers et matériels insuffisants (coût élevé des abonnements et des licences d'accès aux revues, frais onéreux de participation à des manifestations scientifiques, niveau d'équipement en TIC encore très faible), carcan administratif, manque de compétences professorales, qui les bloquent dans leur volonté de production scientifique. Ces éléments réels sont à l'origine d'un manque de visibilité et réduisent les possibilités de former des collaborations ou des partenariats internationaux.

Quelques signes positifs laissent présager une amélioration de cette situation. La structuration de la recherche et la reconnaissance des efforts et des laboratoires par les instances publiques est en marche depuis deux ans. L'engagement d'une

d'enseignement et de recherche en SI. L'atteinte des standards internationaux passera par :
- la refonte radicale de la politique de formation et de recherche actuelle ;
- la valorisation des travaux de recherches des enseignants-chercheurs à travers un soutien pragmatique du gouvernement aux politiques de recherche au sein des universités ;

- le soutien des activités de recherche et de mobilité au niveau international ;
- la création de ponts de collaboration entre les universités et les entreprises et la sensibilisation des décideurs de l'importance des SI dans les formations proposées ;
- recrutement des spécialistes en SI et investissement dans des équipements TIC. ■

INFORMATISÉ, PAS SYSTÉMATISÉ !

Par Mohamed Soual
Ingénieur

Si l'usage de l'ordinateur en stand alone ou en réseau relève aujourd'hui de la normalité, devrions-nous conclure à l'appropriation productive de ces technologies, notamment au sein des entreprises ou par les administrations publiques, services administratifs ou collectivités locales ?

Si l'on excepte de très grandes entreprises, notamment les banques et les compagnies d'assurance où la production des services est consubstantielle à la production de produits informatisés et au traitement, conservation et mobilité de l'information, force est de constater que l'usage et l'appropriation des TIC dans les PME est assez rudimentaire et se limite souvent à l'utilisation d'outils assez banals aujourd'hui, comme le traitement de texte ou le tableur, voire la messagerie électronique.

Peu d'entreprises utilisent le WEB comme vitrine de promotion de leurs produits ou d'information de leur clientèle ; rares sont celles également qui font usage de l'intranet ou de l'extranet dans le cadre de leur communication institutionnelle.

Ainsi, le décalage en matière d'utilisation des TIC entre les grandes entreprises (et encore !) et les PME est substantiel au niveau des principaux indicateurs de ce que l'on appelle la société d'information : l'utilisation de l'internet haut débit, la formation régulière des employés, l'emploi d'informaticiens ou de télé-communicants. Sans parler évidemment des dépenses consacrées au TIC ainsi que de leur usage, où les différences sont le plus marquées. Faute de législation appropriée, peu d'entreprises -y compris les mieux structurées- utilisent internet comme vitrine de commerce électronique, malgré l'engagement de certaines banques dans la promotion de plateformes e-commerce (Maroc Télécommerce). C'est l'une des raisons qui font que les entreprises marocaines, et particulièrement les PME, éprouvent souvent du mal à faire croître l'efficience des facteurs capital et travail.

S'agissant des systèmes d'information (applications informatiques et réseaux), le peu d'ancienneté de l'usage des TIC dans les PME permet peu de recul pour analyser les effets de leur introduction sur une assez longue période. S'il est banal de voir

des matériels informatiques garnir le décor des bureaux, l'on constate hélas que les développements logiciels inspirent des interrogations sur la manière de les intégrer dans les fonctionnements des entreprises et leurs pratiques managériales, y compris dans des fonctions aussi vitales que la production, les finances, les ventes, les ressources humaines ou la comptabilité. Pourtant, depuis les années 90, la micro-informatique, conjuguée à la baisse des coûts des télécoms à l'orée des années 2000, permet sans coup férir une informatisation réussie des entreprises.

Pour expliquer ce retard, il est essentiel de mettre à l'épreuve du questionnement deux choses : d'une part l'efficacité des politiques publiques quant à l'appropriation par les entreprises de ces technologies; d'autre part les conditions créées par les entreprises pour faciliter l'appropriation des TIC par les utilisateurs et leur impact sur les situations et les conditions de travail. Sans préjuger des impacts attendus de la stratégie Maroc Numéric 2013, il me semble qu'à ce niveau une piste de recherche mérite d'être explorée. ■

CARTE BLANCHE

GRANDE INTERVIEW AVEC MOHAMED TOZY

Je ne suis pas marocologue

Entretien avec **Mohamed Tozy**
Propos recueillis par Driss Ksikes

**Arabes, musulmans...
les nouveaux barbares ?**

Catherine Alix-Mascart

Nous sommes tous des Grecs

Catherine Alix-Mascart

Grand entretien avec

Mohamed Tozy

«Je ne suis pas marocologue»

Propos recueillis par
Driss Ksikes
Journaliste et Ecrivain, Cesem-Hem



GENÈSE DE LA SOCIOLOGIE ET DE LA SCIENCE POLITIQUE

Je voudrais revenir avec toi au début, à l'ex-faculté de droit à Casablanca (actuel siège de la CTM). Quel regard portiez-vous à la fin des années 70

MOHAMED TOZY FAIT PARTIE DES RARES INTELLECTUELS MAROCAINS, ALLIANT SAVOIR ACADÉMIQUE, ENGAGEMENT CITOYEN ET SENS DES RÉALITÉS. DANS CET ÉCHANGE, NOUS REVENONS AVEC LUI SUR L'HÉRITAGE PAUL PASCON, SUR SON OBJET FÉTICHE DE RECHERCHE, L'ISLAM POLITIQUE, SUR SON TERRAIN PRIVILÉGIÉ, LE RURAL, ET SUR L'ÉQUILIBRE À AVOIR ENTRE RECHERCHE ET EXPERTISE.

sur les réalités sociales ? Qu'est-ce qui vous a le plus aidés à prendre conscience de la complexité du réel ? Il y avait un contexte politique autoritaire, avec quelques éléments distinctifs : difficulté manifeste de faire de l'action politique, autre que clandestine ou radicale ; suspension de l'UNEM et, avec, la possibilité de faire institutionnellement de la politique en milieu étudiant. Quand on choisissait de s'engager, c'était plus qu'un parti pris, une vraie prise de risque. Parallèlement, quand on voulait étudier la politique à un niveau académique, l'offre d'intelligibilité

qu'offrait l'espace universitaire était très limitée. A la faculté de droit, le système politique était appréhendé de manière descriptive, institutionnelle et déconnectée du réel. Et à la faculté de lettres, on avait affaire en 4^e année de philo à une sociologie orientée vers l'étude et le commentaire des textes. Sachant qu'on expliquait à l'époque l'incapacité à appréhender le réel de façon empirique – par la fermeture du système alors que les raisons étaient plus idéologiques (l'empirisme était assimilé à un américanisme). En fait même à l'Institut marocain de sociologie – ça on l'a compris plus tard-,

prévalait une conception idéologisante de la discipline (comme en France et ailleurs), le champ était stérile.

Tenant compte de cette toile de fond, un frémissement allait s'opérer grâce à deux facteurs concomitants. Le premier lié à nos futurs mentors est rendu possible par le retour de Paul Pascon à l'Institut agronomique, après son passage par l'office du Haouz, vers 1973-1974, puis l'arrivée en 1976 à la faculté de droit de Bruno Etienne, premier agrégé de sciences politiques, avec une approche innovante. Le deuxième facteur concerne la profusion des ciné-clubs, avec leur fonction d'activité politique de substitution, la vague de marocanisation de la fédération de ciné-club et le sentiment de décolonisation qui a accompagné le mouvement, dès 1975, avec à la tête des gens comme Nouredine Saïl, Saad Chraïbi, Ahmed Ghazali, Rachid Filali Meknassi et Mohamed Dahan. Ajoutez à cela la liberté des débats et des lectures qui accompagnaient les films «alternatifs» programmés (soviétiques, nouvelle vague française, nouveau cinéma allemand, cinéma latino-américain...). En partant d'un marxisme simpliste et en parvenant à une approche esthétisante, interpellant d'autres disciplines (linguistique, sémiologie, etc.), nous étions petit à petit confrontés à d'autres lectures que celles stricto sensu juridiques. Parce qu'il ne faut pas l'oublier, il n'y avait à Casablanca, à l'époque, qu'une faculté de droit. En son sein, ces intrants nourrissaient de nouvelles sensibilités.

La jonction entre ces éléments (arrivée de Pascon et Etienne, activité culturelle forte), a priori distincts, s'est faite à deux moments : quand Paul Pascon a programmé la projection de ses deux films, Le Rite du ligoté de Lalla Aziza puis son travail sur Les enfants du Haouz, nous avons soudain pris conscience que la sociologie pouvait

Paul Pascon, très impliqué sur le rural, faisait partie d'une constellation de stars qui tentaient d'offrir une intelligibilité du réel



se faire aussi par le cinéma. Idem, quand Bruno Etienne a projeté, dans le cadre de son cours de sciences politiques, Les Camisards de René Allio.

Par-delà ces pionniers et cette ouverture sur le cinéma, qu'est-ce qui a permis de créer un climat intellectuel autour de votre faculté de droit ?

Deux autres figures viennent compléter le tableau de l'époque. C'est celle de Hakima Berrada, philosophe, soixante-huitarde, proche des situationnistes, et principalement de Mostpha Khayati, qui arrive à la faculté et enseigne les sciences sociales en arabe. Puis celle d'Allal Sinaceur, qui arrive comme chargé de la bibliothèque, auréolé de son parcours à l'UNESCO et de sa dernière publication (co-signée avec Hourya Bennis-Sinaceur) sur Auguste Comte. J'étais son assistant et sa touche a été tout de suite perceptible dans le choix de livres et l'orientation des acquisitions vers des ouvrages rares et parfois utiles, en lien avec les sciences sociales et prenant ses distances avec la littérature juridique.

Participait également à ce contexte de l'époque, la revue Lamalif qui, même si encore dominée par l'économique dans les années 70, développait hors de l'enceinte universitaire, mais en lien avec elle, une nouvelle lecture

du réel où se rejoignaient la réflexion intellectuelle, la création artistique et une conception engagée du journalisme. Tout cela réuni constituait, à l'époque, un air de famille, un climat intellectuel propice à la circulation des idées.

C'est dans ce climat, justement, que sont nées des discussions fondatrices et génératrices de clivages, comme celle portant sur ce qu'on a appelé à l'époque «la caractérisation des modes de production marocains». Là aussi, il y a des dates importantes : ouverture du 3^e cycle (sciences politiques à la faculté de droit), puis l'arrivée de professeurs invités, comme Jean Leca, qui bousculaient les habitudes en sciences politiques et favorisaient davantage une approche analytique.

Si on devait parler de Paul Pascon, comme précurseur de la sociologie au Maroc, quelles inspirations méthodologiques venant de lui t'ont le mieux accompagné dans ton parcours? D'abord, qu'est-ce que Paul Pascon a apporté à la sociologie au Maroc? Notons, au préalable, que nous nous situons à l'époque dans un système de stars de l'université, avec, d'un côté, Abdellah Laroui, installé dans le panthéon de la recherche depuis sa Crise des intellectuels arabes, et d'un autre côté, avec un statut plus mitigé, Abdelkébir Khatibi, qui a dépassé la phase Bulletin Economique et Social du Maroc (BESM), et déplacé sa figure de star vers le roman, puis Mohamed Guessous, qui était une star des amphes, plus pédagogue que chercheur et surtout une figure de l'universitaire encarté et politiquement engagé. Au milieu de cette constellation, Paul Pascon¹, très impliqué sur le rural, faisait aussi partie de ces stars qui tentaient d'offrir une intelligibilité du réel. Il le faisait, à partir de l'écrit, à la périphérie de l'université, puis il a

LA SCIENCE POLITIQUE, CETTE OFFRE D'INTELLIGIBILITÉ, VA CROISER LE BESOIN DE JUSTIFIER LA MAROCANISATION DU SAHARA



animé un séminaire d'économie rurale à la faculté de droit de Rabat.

Notre rencontre s'est faite d'abord, grâce à Bruno Etienne, avec lequel il avait noué quelques contacts, lesquels se sont consolidés à la soutenance des mémoires de 3^e cycle, dont le mien en 1980 puis ceux de Hassan Rachik et Mohamed Mehdi, pour ne citer que ces deux-là. L'absence de mandarins à ce moment précis nous a donné une certaine liberté dans le choix et le traitement des sujets. Nous faisons du terrain avec Bruno Etienne, mais de manière anarchique. Sur l'islam politique, il nous poussait à aller voir ce que le terrain allait nous enseigner. On jouait le jeu et c'était plein d'enseignements. Personnellement, j'étais fasciné

par Paul Pascon, dont le livre sur El Haouz, constituait, en contre-poids avec Laroui, une autre manière de faire l'histoire, à partir des monographies et du terrain sociologique. Alors que nous travaillions à la faculté sur le religieux, Pascon a initié à l'Institut Agronomique et Vétérinaire la politique des stages dans le rural, et lancé, à l'occasion, une série de monographies sur certaines tribus couverte par le stage de ruralisme, comme il a engagé Ahmed Arif, un ami du lycée et du ciné-club, revenu de France avec un 3^e cycle, pour mener un travail sur la sociologie des ingénieurs.

Quand j'ai terminé mon mémoire de 3^e cycle, j'ai attendu trois mois, avant de lui écrire en mai 1980 une longue lettre dans laquelle j'exprimais mon souhait d'apprendre à ses côtés les techniques de terrain. Il m'a appelé en juillet et m'a demandé si je voulais bien aller à Tazeroualt et si je pouvais mobiliser avec moi de jeunes enquêteurs pour administrer un questionnaire.

J'ai alors rameuté tous mes copains, Rachik, Mehdi, Khattabi, et ai commencé alors ma première expérience de terrain, correctement encadrée, sur une étude financée par l'Université d'Amsterdam traitant du retour des immigrés retraités entre autres des mines du charbon et sur le mode de leur réinsertion dans leur terroir d'origine.

Cette opération s'est poursuivie de 1980 à 1983. Chaque été, nous nous y

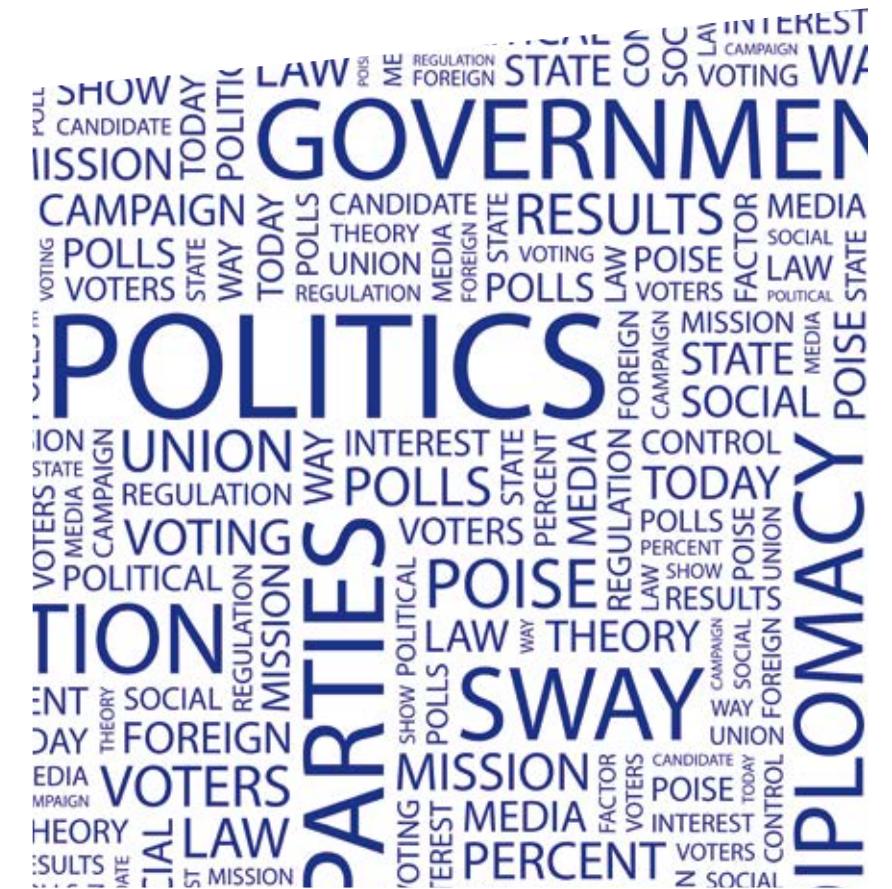
rendions, avec Pascon, comme parrain. L'opération a enfanté un ouvrage, La maison d'Ighil, et initié toute une génération aux techniques de terrain. D'ailleurs, Hassan Rachik va faire plus tard sa thèse sur les tensions générées par le découpage communal entre collectivités ethniques et collectivités territoriales chez les Zemmours et Mohamed Mehdi va réaliser une monographie à la Berque de sa tribu d'origine du Haut Atlas, Les Irguiten.

«Le Maroc composite», concept que l'on doit à Paul Pascon, fait-il toujours sens aujourd'hui?

Le Maroc composite est venu à un moment où le discours sur la formation sociale marocaine relevait de la langue de bois. Si on l'appréhendait comme un concept descriptif, on peut dire que feu Pascon faisait preuve d'une grande virtuosité qui nous aide à saisir la complexité, et à dépasser la lecture importée plaquant sur le Maroc le concept de «mode de production féodale ou asiatique».

D'un autre côté et avec le temps, on peut dire sans trahir la mémoire de Paul que l'apport analytique est faible. Il permet à la limite d'effectuer ce que Clifford Geertz appellera plus tard «une description dense». Ce qui revenait, à l'époque, à être marxiste, matérialiste, sans être stalinien, et en restant attentif au réel et aux représentations du réel.

Il ne faut pas oublier que Paul Pascon était davantage un homme d'action qu'un homme de réflexion. Ce qui peut donner à ses textes un goût d'inachevé. Par contre, il faut savoir que Pascon a constitué avec quelques chercheurs confirmés ou débutants parallèlement à l'expérience Tazeroualt, le premier noyau du groupe «L'Antidote», qui va produire le fameux texte-manifeste, un peu naïf mais anti-dogmatique, proclamant en prélude, «ce que



L'association assure aux chercheurs des moyens de financement et de travail beaucoup plus souples que l'université

je pense est faux». C'était un coup de gueule et un désir d'apprendre autrement. C'était surtout un dynamisme puissant pour deux choses.

D'abord, Pascon a essayé de monter un groupe de réflexion en 1982. Il était initialement composé d'Abdellah Hammoudi (il quittera très vite), de Néjib Bouderbala (il cessera plus tard de se réunir avec nous), et de quatre membres restés fidèles au cercle jusqu'à la mort de Pascon en juillet 1985 : Abdellah Herzenni, Mohamed Ennaji, Ahmed Arif et moi-même. Nous nous réunissions chaque mois, recevions des comptes rendus exhaustifs de Pascon, faisons du terrain, et nous retrouvons dans un cadre agréable, en compagnie de nos jeunes épouses, autour de Pascon, notre parrain.

Parallèlement, Pascon a tenté de reprendre le BESM et nous imposer dans son comité scientifique. Cela a permis un travail intéressant sur ce qu'on appelle «la cuisine des sciences sociales», sur la description et la méthodologie. C'était foisonnant et très enrichissant.

¹ Jacqueline loghlam alias Zakia Daoud a réussi à les réunir dans un numéro d'anthologie de Lamalif en 1974 (voir couverture ci-contre).

Alors que la sociologie est entrée dans une phase de somnolence chronique, la science politique au Maroc a connu une évolution douloureuse qui semble avoir été compliquée par l'excès de juridisme. Comment revois-tu cette trajectoire, avec le recul ?

Personnellement, je faisais partie des quelques personnes qui faisaient la jonction entre les deux disciplines. Pascon, lui-même, quoique non politiste, était fasciné par notre objet d'étude : l'islam politique. Mais avant de parler de l'évolution de la discipline, j'aimerais noter l'effet de contagion qui s'est produit en ce début des années 80 à la faculté de droit. Dans la périphérie de ce mouvement que je décrivais, quelques professeurs d'économie, de sciences politiques, hostiles au formalisme juridique, bataillaient pour une autochtonisation de l'approche politique et d'économie politique. L'idée consistait en une recherche de point de fuite pour sortir du constitutionnalisme et du juridisme qui prévalaient. D'où l'idée, pour indigénéiser les concepts, de favoriser

LE MAROC, C'EST UNE CONFIGURATION POLITIQUE QUE J'ANALYSE AVEC DES OUTILS DE SOCIOLOGUE

le travail sur le contexte historique entourant la production de tel ou tel savoir. Cela intervenait, en marge du livre d'Abdellah Laroui, sur Les origines

du nationalisme marocain, l'idée étant que l'explication du système politique marocain (Le Makhzen) est dans son histoire. Les travaux, entre autres, de Abdellatif Agnouche et Mohamed Gallaoui sur la monarchie et, un peu plus tôt, le travail de Driss Benali, sur l'histoire économique du Maroc, rentrent parfaitement dans ce cadre-là. Il s'agissait, en gros, de relire les concepts à l'aune d'un contexte différent. Le dernier texte d'Aziz Belal, avant sa mort, Les facteurs non économiques du développement, s'inscrit d'ailleurs parfaitement dans cette lignée qui a donné naissance à des travaux comme ceux de A.Khyari sur l'artisanat, Jamal Eddine Tebba sur le travail, Said Saadi sur l'histoire du capitalisme marocain. Et ce n'est pas un hasard si le renouvellement de la pensée politique et économique, se faisait, par ailleurs, autour de lui et de Paul Blanc, qui était philosophe du droit.

Maintenant, il faut rappeler que pour la science politique cette offre d'intelligibilité va croiser une demande circonstancielle très forte, enclenchée par le besoin de justifier la marocanisation du Sahara occidental. D'ailleurs, les constitutionnalistes français qui devaient développer le plaidoyer marocain ont puisé dans cette néo-littérature politiste les concepts-clés nécessaires (bey'a, tribus etc.) pour soutenir leur argumentaire juridique. Ce croisement va générer une profusion de textes, spontanés (pas forcément commandités) qui consacrent l'autoritarisme comme un fait indigénéisé (Imarat Al Mouminine), et non plus comme un état d'exception. Ce qui a donné lieu à beaucoup d'exégèse juridique pour «marocaniser les concepts» et à une redécouverte de la littérature califale. J'ai moi-même

participé à ce mouvement général, croyant le faire dans une perspective de déconstruction, mais tout cela a été récupéré et remixé dans un même moule général.

ISLAM D'ETAT ET ISLAMISME

Si tu as travaillé sur l'autochtonisation des concepts, cela ne t'a pas empêché non plus, dans ton travail sur l'islam politique, d'importer certaines grilles de lecture. Comment expliquer l'alliage entre recherche d'explications endogènes et emprunt de concepts exogènes, comme «l'islamisme», par exemple ?

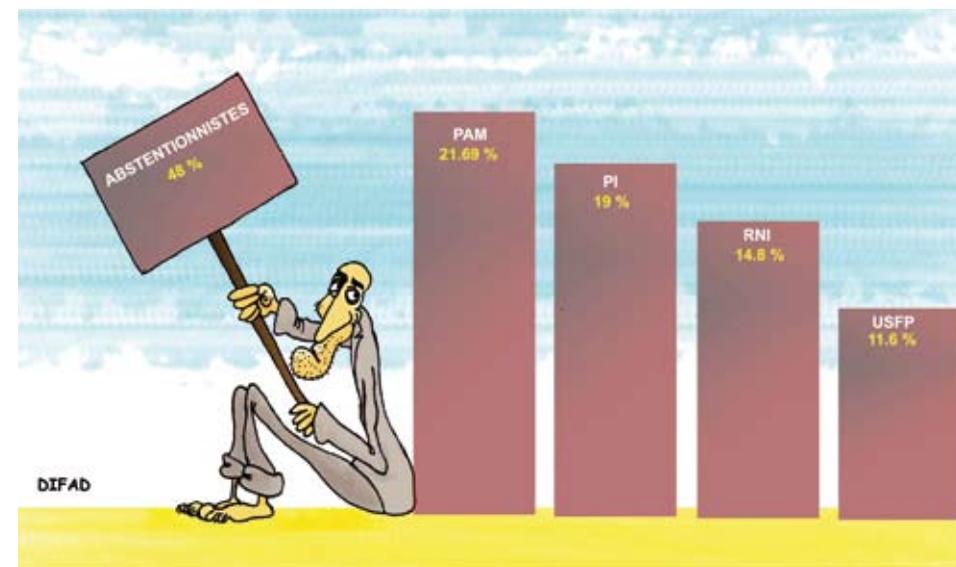
Tu fais là écho à la première grosse critique qui a été formulée à propos de mes premiers travaux sur l'islamisme. On m'en voulait de «porter un regard critique avec des lunettes occidentales». Essayons de mettre à plat le paradoxe que tu évoques. Est-ce qu'il suffit d'utiliser des mots «autochtones», comme Makhzen et Siba, et les plaquer sur une grille de lecture importée pour que ça marche ? Non, ce n'est pas cela que j'appelle «indigénéisation». Cela veut dire d'abord opter pour une sociologie historique des phénomènes, un travail descriptif et analytique du contexte. C'est cette nuance qui permet de distinguer l'indigénéisation du Ta'ssil défendue par certains idéologues.

Maintenant, lorsque j'entends «importation de concepts», je m'insurge. Il n'y a pas de concepts locaux et d'autres universels. Cette distinction est fallacieuse. Personnellement, je fonctionne comme un sociologue. Je n'agis ni en tant que musulman ni en tant que Marocain et je ne suis pas un marocologue. Le Maroc, tout comme la monarchie marocaine, n'est pas un objet. C'est une configuration politique que

j'analyse avec des outils de sociologue. La production de concepts et de termes obéit à une logique provenant de la discipline scientifique mobilisée et tenant compte des contextes socio-historiques. Quand je prends le concept de «champ politique désamorcé» que j'ai moi-même utilisé, on peut dire que le concept de «champ» renvoie à des acteurs en compétition -cela n'a rien d'importé-, et que le qualificatif «désamorcé» permet de souligner l'absence d'enjeu. La conjonction des deux donne un concept et une grille

A quoi servent les partis politiques ? Prenons l'exemple, plus emblématique, que tu évoques de «l'islamisme». Comment a-t-il été forgé ? Je précise d'abord que c'est un concept descriptif et analytique à la fois. Il permet d'abord aux gens de procéder à une auto-différenciation. Car historiquement, les sujets étudiés se sont auto-désignés «moussalli» (prieur), puis «moultazim» (rigoureusement engagé) avant d'utiliser le terme «islami», à travers lequel ils se distinguaient de simples musulmans qui se contentent de

SOULIGNER QUE LA COMPÉTITION POLITIQUE NE MÈNE PAS AU POUVOIR AU MAROC OUVRE LA VOIE À PLUSIEURS QUESTIONS



de lecture susceptible d'apporter une lisibilité du champ politique marocain. Car souligner que la compétition politique ne mène pas au pouvoir ouvre la voie à plusieurs questions : à quoi servent des élections qui ne mènent pas au pouvoir ?

pratiquer ou de croire sans pratiquer. Tout cela montre que le terme est né d'une maturation et d'une prise en compte de la trame historique qui le sous-tend. L'importation aurait consisté à plaquer les termes «intégriste» (d'origine catholique) ou «fondamentaliste» (d'origine

protestante) sur une réalité complexe où il fallait tenir compte de tout un spectre : salafiste, wahhabite, etc. Voilà, en gros, comment les sciences sociales nous ont permis de forger un concept original.

Y a-t-il une compétition entre le travail de sociologues et politologues comme toi, ayant comme objet d'étude la religion, et celui produit par les tenants d'une pseudo-théologie, appelée, «Etudes islamiques», qui a fait florès à l'université marocaine, depuis la mise en sourdine des sciences sociales ?

Je ne vois pas de compétition entre les deux, juste de la contamination. Il y a deux manières d'aborder la question. Sur le plan méthodologique, il se peut qu'il y ait des similitudes. Le recours à l'enquête n'est le monopole de personne. Bien sûr, la méthode peut sous-entendre de l'idéologie. Mais qui n'a pas de soubassement idéologique? Nous devons tous nous prémunir contre de telles dérives dans le travail qui se veut scientifique. C'est une hygiène à entretenir pour être dans la distance par rapport à sa propre production. Donc, s'il y a pluralité, elle est la bienvenue à condition qu'il y ait honnêteté.

Outre cet aspect méthodologique, que l'on peut critiquer à l'intérieur du travail fourni par tel ou tel centre, je trouve qu'il y a un besoin de transparence sur les sources de financement des études, en amont, et une réflexion à avoir sur les moyens de valorisation, et parfois d'instrumentalisation politique des études produites. J'ajouterai qu'il est impérieux, pour veiller à un minimum de «scientificité» que les producteurs de ces savoirs veillent au critère d'exhaustivité. Autrement dit, tenir compte dans l'analyse de l'ensemble des possibilités de lectures qu'offre le sujet.

Cela permet d'aller au-delà de l'effet



LA MONARCHIE N'EST PLUS PRODUCTRICE D'EXÉGÈSE, LE SYSTÈME SE CONTENTE DE PRODUIRE DES NORMES



(phénomène tout à fait normal et inévitable), je pense que l'essentiel est de veiller à la traçabilité des processus de production de la recherche, à la transparence quant aux bailleurs de fonds, et à une éthique de réflexivité sur le travail produit. Après, il faut surtout veiller à l'ouverture du débat et l'acceptation de la critique. Par ailleurs, je considère personnellement le fait que des islamistes aient recours à des études qui s'apparentent à ce qu'on fait, comme une victoire des sciences sociales.

d'annonce que peut produire un chiffre. Il est clair qu'idéologiquement, un même résultat peut être différemment lu par un «laïc» et un «islamiste». Alors que personnellement, j'insisterais sur le fait que 13% de Marocains n'ont jamais prié (dans un Etat musulman, etc.), pour mettre en valeur la liberté acquise dans un environnement où il n'y a pas de police de mœurs, les islamistes commenceraient par retenir le chiffre de 60% qui prient régulièrement pour affirmer que le Maroc est plus islamisé que jamais, alors que des fonctionnaires du ministère du culte vont se focaliser sur les gens qui ne prient pas régulièrement pour associer ce résultat à une faille dans les politiques publiques et une insuffisance des moyens mis à leur disposition.

Au-delà de ces considérations idéologiques et les instrumentalisations qui s'en suivent

L'islam politique, comme objet d'étude, tel que tu l'as abordé, concerne autant le pouvoir politique en place et sa source de légitimité, les oulémas et leur vulgate traditionnelle, que l'ensemble du spectre islamiste. Aujourd'hui, le pouvoir en place mène un travail considérable de communication, pour ne pas dire de propagande, pour se démarquer de ce champ de lecture. Quelle lecture fais-tu de l'évolution de l'Etat fondamentaliste ?

Ce à quoi nous assistons aujourd'hui correspond à une rationalisation et une modernisation bureaucratique du processus de prise en charge du religieux par l'Etat. Les fondements de ce processus ont été développés de manière intuitive par Hassan II et mis en place très tôt en 1979. Actuellement, l'Etat ne remet rien en cause. La monarchie n'est plus productrice d'exégèse (Hassan II a été un roi exégète. Mohammed VI

ne l'est pas). Donc, le système se contente de produire des normes, de standardiser la formation des oulémas, de quadriller la production de la fatwa pour en faire une activité collective, etc. Cette normalisation de la bureaucratie religieuse s'accompagne d'un jeu de compromis, de tensions et d'alternance entre plusieurs bureaucraties, mâtinées tantôt d'idéologie wahhabite tantôt de soufisme.

Je précise, à cet effet, que même si certains agissements de l'Etat s'apparentent à du fondamentalisme, je les qualifierais plus de conservatrices, parce qu'il y a là-dedans un réflexe de conservation et de tradition, et une combinaison de savoir-faire ancestraux et de néo-bureaucratie, alors que le fondamentalisme -il ne faut pas l'oublier- a une connotation plus moderniste.

Or, tout cela intervient à un moment historique où l'Etat-nation n'a plus l'apanage de la production de normes orthodoxes. Elle se passe aujourd'hui à une échelle internationale, supranationale, et ce qui semblait possible sous Hassan II, ne l'est plus, pour la simple raison que la révolution scripturaire a bouleversé la donne. Il est vrai que le ministère des Affaires Islamiques a tendance aujourd'hui, non seulement à bureaucratiser mais même à technocratiser les processus (recours à la télévision, aux TIC, etc.) Mais sur le fond, tout cela est obsolète, hors temps. L'initiative des contenus appartient aujourd'hui à tout le monde, et la production de la norme par un personnel rémunéré (imam, alem) ne peut aucunement concurrencer celle provenant d'hommes et femmes de conviction ou porteurs d'opinions, ayant des moyens d'action plus souples et plus efficaces.

La chasse aux chiites et aujourd'hui aux chrétiens ne révèle-t-elle pas une forme de patriotisme religieux de la part de l'Etat marocain ?

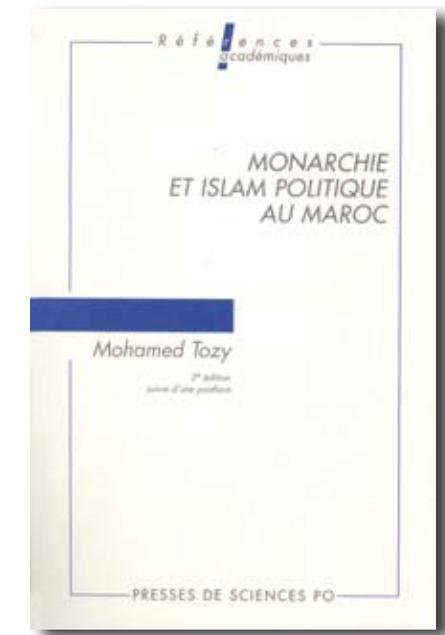
On peut répondre à cette question à plusieurs niveaux. Quand l'Etat adopte une gestion bureaucratique, même technocratique et planifiée du religieux et qu'on veut dépasser la gestion intuitive, l'existence de chiites et de chrétiens est perçue comme une contre-performance du système.

A un autre niveau, je dirais que tout cela découle du choix de société que nous avons fait. Le pouvoir s'est engagé sur une voie un peu hypocrite, mettant en avant une seule conception de l'islamité. A partir de là, il s'enchaîne et s'oblige à devenir répressif, parce qu'il ne se garde pas une marge de manœuvre pour être dans l'arbitrage ou la régulation.

Du coup, l'Etat est en train de renoncer à un savoir-faire impérial. Le Maroc, comme tous les empires, ottoman par exemple, savait gérer ce qu'on appelait les millat, autrement dit les niveaux de croyance et d'obédience. L'engineering impérial que nous avions nous permettait de gérer la pluralité, en ne tenant compte que des apparences, des loyautés manifestées. Aujourd'hui, ce renoncement nous fragilise. On s'algérienise. Parce qu'il faut en prendre conscience, le passage à l'Etat-nation bureaucratique n'est pas toujours un progrès. Dernier niveau d'analyse, il ne faut pas être dupe non plus. Que ce soit de la part de l'Iran ou des Etats-Unis, le Maroc est une cible. Nous ne parlons pas ici de pluralité spontanée uniquement mais aussi d'enchevêtrements d'intérêts géopolitiques. Il ne faut pas oublier non plus qu'est en train de naître un cosmopolitisme marocain (nous comptabilisons 600 000 Marocains

devenus Européens depuis 1999 selon une compilation des statistiques de l'OCDE). Le Maroc peut certes maintenir le devoir de sujétion symbolique, mais il ne peut d'aucune manière garder la mainmise sur les croyances des gens.

Concernant les islamistes du PJD et d'Al Adl wal Ihsane, deux hypothèses contradictoires sont réitérées ça et là. La première prétend que l'Etat du Maroc serait en train de retarder la démocratisation pour ne pas devoir les inclure. La seconde doute qu'ils soient prêts à revoir leur projet d'islamisation de l'Etat et de la société pour être



LE MAROC NE PEUT D'AUCUNE MANIÈRE GARDER LA MAINMISE SUR LES CROYANCES DES GENS

solubles dans la démocratie. Quel regard portes-tu sur ces deux formes de spéculation politique ?

Il y a, à mon avis, une troisième hypothèse qui s'impose : les fondements théologiques du système marocain lui permettent-ils de se démocratiser ? Parce qu'il ne faut pas non plus laisser croire qu'il y a un acteur central qui aurait la volonté de démocratiser et que ce sont «les autres» qui ne lui facilitent pas la tâche. La seule chose que nous pouvons mettre en avant c'est l'existence de velléités réformatrices de la part du système. Cela permet de rendre un tant soit peu causale la relation gouvernants-gouvernés. La nature du gouvernement est un petit chouiya fonction du désir des gouvernés. C'est dans cette configuration-là que nous nous situons aujourd'hui. Dans ce cadre, l'USFP a joué un rôle (aujourd'hui beaucoup moins) et, on ne peut pas le nier, le PJD et Al Adl, chacun dans un registre

différent, contribuent à cette très relative prise en compte des attentes des gouvernés.

Sur ce point, je voudrais laisser de côté l'aspect idéologique et retenir ce que le PJD a apporté d'un point de vue fonctionnel, en termes de rapport des élus au pouvoir, de reddition des comptes et de compétence politique. Concernant Al Adl, il y a un vrai paradoxe, qui le rend comparable à la monarchie. Il est en même temps archaïque (dans ce qui a trait à la personnification du pouvoir, le rapport irrationnel aux questions métaphysiques) et moderne (eu égard au rapport à l'action politique, etc.) Vu sous cet angle, il joue le même rôle fonctionnel que remplissait la gauche dans la construction de l'engagement, du militantisme et de la conscience politique. Personnellement, un militant d'Al Adl me donne plus de satisfaction en termes de conviction et de lecture politique qu'un non-militant. Mais



son côté conservateur lui permet de jouer un autre rôle fonctionnel, relatif aux valeurs celui-là. Il participe à la crispation identitaire qu'on observe de plus en plus.

En somme, cela veut dire que nous ne sommes ni en transition ni en transit mais dans un moment historique intéressant, que je ne dénigre pas d'ailleurs, qui offre plus de libertés et présente quelques régressions. D'où la nécessité de lire les enjeux en lien avec ce contexte réformiste, sans aller au-delà.

RURALITÉ ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

A travers l'association Targa, dont tu es président et un des fondateurs, tu œuvres pour le développement d'une recherche-action au plus près des populations. Quelle satisfaction cela te procure-t-il ? La société civile peut-elle continuer à le porter ? Et que faites-vous face au risque d'instrumentalisation ?

Je ne nie pas le risque d'instrumentalisation que comporte ce type d'exercice. Mais j'ai un principe : j'accepte d'être instrumentalisé pour les bonnes causes. Je n'ai pas d'a

priori sur les partenaires, tant que la finalité est clairement circonscrite et les grands principes éthiques respectés. Ne l'oublions pas, nous sommes en mode réformiste «petit bourgeois», et pas du tout en mode révolutionnaire.

LES 15 000 000 HECTARES DE TERRES COLLECTIVES PERMETTENT DE DESSERRER LA TENSION SUR LE FONCIER

Maintenant, il faut d'abord savoir que la recherche-action est une forme de loyauté à Paul Pascon et c'est l'entreprise d'une bande de copains, sociologues, géographes, ingénieurs, etc. Tous sont passés de la dissidence, au travail direct avec les populations à cette forme de réformisme institutionnalisé, dans laquelle l'Etat marocain devient commanditaire. Ceci est une donne relativement nouvelle, qui date de 5-6 ans, parce qu'auparavant, Targa travaillait beaucoup plus avec des bailleurs de fonds internationaux et évitait au maximum d'être en contact avec les autorités locales. Ce qui arrive est le fruit d'une conjonction de facteurs : l'effet Meziane Belfquih, le rapport du cinquantenaire, puis la prédominance d'un consensus mou qui favorise un réformisme par le bas même si je le déplore quelque part. Le grand risque serait de se contenter du consensus mou et d'oublier que ce que nous faisons en tant qu'association de recherche-action est certes important mais marginal, et qu'il n'a pas vocation à remplacer le travail des partis politiques. Je reconnais que nous sommes dans un confort «petit bourgeois», dans lequel on aide

à mener des réformes sans prise de risque politique. Mais je précise que c'est une source de satisfaction (voir le fruit de sa réflexion se concrétiser est un plaisir qui ne se boude pas) et une source d'enrichissement car, sans les remontées de terrain

provenant de la recherche action, les jeunes chercheurs seraient à court de données empiriques. Parce qu'il faut le savoir, ce qu'on fait met les chercheurs, à peu de frais, en contact direct avec les gens, surtout des catégories marginales et peu accessibles : les femmes et les jeunes. Ceci est inestimable.

Enfin, cela nous permet de former des jeunes. Targa fonctionne en permanence avec une vingtaine de stagiaires, provenant d'écoles d'ingénieurs marocaines et européennes mais aussi des doctorants en sociologie ou en anthropologie. Et elle draine des moyens qui leur permettent de rester chercheurs. D'autant que l'association leur assure des moyens de financement et de travail beaucoup plus souples que l'université.

A partir de ce lieu d'observation privilégiée, tu continues de t'intéresser de près au monde rural qui se paupérise. L'une des causes majeures de cette paupérisation provient des archaïsmes fonciers. Quel regard portes-tu sur ces blocages permanents qui fragilisent et

marginalisent davantage la société rurale ?

Le jugement que l'on porte sur le monde rural comme quoi il se paupérise est à relativiser. Les statistiques offrent parfois des images trompeuses. Une chose est sûre : les disparités augmentent. Pas autant qu'en ville, mais la différence est que les opportunités sont plus grandes dans l'espace urbain. On peut bien sûr énumérer les raisons de la paupérisation rurale : le difficile accès aux infrastructures, la faible monétarisation, les possibilités limitées de choix de trajectoires de vie, etc. Mais pour être honnête vis-à-vis des politiques menées par l'Etat marocain depuis 1999, il faut reconnaître que le rural a énormément évolué, ne serait-ce qu'en termes de confort et d'accès aux équipements.

Parallèlement à cela, se développe dans ce même monde rural une bulle de pays sous développé (la même qu'a connue la Chine au XIX^e siècle au moment des concessions). La particularité de cette bulle est qu'elle ne crée aucun lien entre la valeur vénale du foncier et l'activité économique, parce que la rente est supérieure à la production et pour bien d'autres raisons que les économistes maîtrisent et analysent très bien.

Le choix conservatiste de l'Etat marocain de maintenir le statut archaïque, hérité du Protectorat, des terres collectives, Guich et Habous (légèrement transformées, celles-là), et le fait d'opter pour la voie la plus coûteuse d'immatriculation du melk (propriété), avec ce qui s'en est suivi comme déficit (60% des terres non immatriculées), tout cela crée un manque d'intelligibilité vu de l'extérieur. Il est vrai qu'en interne, entre autochtones, on a trouvé des arrangements, des voies de contournement, mais vis-à-vis de

l'investisseur, nous avons réussi à créer un flou artistique.

Cela pouvait s'expliquer quand nous avons opté pour le protectionnisme, eu égard aux traumatismes hérités du traité d'Algésiras de 1906 et du Protectorat. Mais cela ne se justifie plus au vu de nos engagements actuels. Là encore, je reparlerai de « engeneering impérial ». Cela nous dote d'un système foncier complexe mais très riche et pluriel. Pour saisir les enjeux, comparez un statut archaïque (terres collectives et tribales) avec un statut moderne (le domaine privé de l'Etat), vous vous rendez compte que les deux subissent les mêmes pressions prédatrices, indépendamment de leur degré de modernité administrative. Finalement, ce n'est pas une affaire de statut.

UN MILITANT D'AL ADL ME DONNE PLUS DE SATISFACTION QU'UN NON-MILITANT



De ce fait, les 15 000 000 hectares de terres collectives, qui ont servi à un moment de caisse noire au ministère de l'intérieur, constituent aujourd'hui une énorme opportunité qui permet de desserrer la tension sur le foncier et donne à l'Etat les moyens d'agir, au

coup par coup, pour gérer la demande en fonction des rapports de force et des contraintes techniques.

Maintenant, cette opportunité ne peut pas être gérée indéfiniment de manière arbitraire. Or, il nous manque une vision politique et nous pêchons par trop d'opacité. Cela nous ramène à la question-clé de la démocratie. Parce que le problème n'est pas d'avoir des terres collectives ou pas, mais de pouvoir décider en tant que collectivité nationale quoi faire de ce patrimoine national, à partir d'un choix politique et d'intérêts bien définis. Car si on décide de trouver une solution qui tienne compte de cet héritage et serve le PIB, cela pourrait très bien endiguer la paupérisation du monde rural. A condition que cela soit fait dans l'intérêt général.

D'un point de vue sociologique et ethnologique, quel regard portes-tu sur le projet de régionalisation en cours ? Quelle harmonisation possible vois-tu entre l'impératif économique et la préservation de liens sociaux et humains ?



D'abord, je crois que la régionalisation est une énorme opportunité pour le Maroc. Mais il faut savoir raison garder. On le voit, de par le monde, les régionalisations construites sur des bases de particularismes linguistiques et ethnographiques donnent souvent lieu à des

possibilités de coopération, rien de tout cela ne peut être prescrit par une commission d'experts. On ne peut pas faire l'économie d'un débat politique national là-dessus, parce qu'il n'y a pas de pré-détermination régionale par l'histoire ou par l'ethnicité. Le dispositif mis en place nous

d'illusion. La gouvernance est un terme presque «dépolitisé». Il ne concerne que l'aspect pratique des choses, la mise en place de modalités facilitant la relation gouvernant-gouverné, par la reddition des comptes, la participation à la prise de décision. Par contre, le concept de gouvernabilité se situe à un double niveau : prescriptif, saisissant en terme de philosophie politique l'efficacité de la relation gouvernant-gouvernés ; puis méthodologique, permettant de décrire cette relation.

Evidemment, il m'arrive d'être sollicité pour travailler sur la gouvernance comme «ingénieur», non comme analyste. Et là, sans se faire d'illusion sur la portée de réformes découlant d'un projet, je n'en sous-estime pas les enseignements. Prenons le cas fantaisiste des «Jeudis de la gouvernance». Outre le côté salonard des rencontres, deux choses m'interpellent : comment mettre en scène un espace politique et comment désigner le lieu du pouvoir qui en est en réalité dépourvu. Quand tu mets en scène le maire face à la majorité qui l'interpelle et qu'il étale son manque de moyens et de pouvoirs, comparé au wali, il y a au pire du dévoilement et, au mieux, de la prise de conscience.

En gros, un chercheur se nourrit de ses expertises et vice versa. C'est l'argument avancé pour défendre ce double statut. Mais dans le domaine des sciences politiques, à quel moment le recours à l'expertise peut-il biaiser le devoir de vérité et d'impartialité inhérent à la recherche ?

Je ne pense pas qu'on peut dissocier les deux statuts dans l'absolu. Quand on est chercheur et qu'on pratique de l'expertise, on reste chercheur. Il y a, bien sûr, une différence de temporalité et d'exploitation des résultats. Je ne veux pas m'attarder

TAZEROUALT A ENFANTÉ UN OUVRAGE, LA MAISON D'ILIGH, ET INITIÉ TOUTE UNE GÉNÉRATION AUX TECHNIQUES DE TERRAIN



amènera à deux types de compromis. Un premier, entre modèles, italien, espagnol, allemand, peut nous amener à gérer les égoïsmes et les dissidences supposées ou demandes d'autonomie prévisibles. Le second peut nous mener vers des tractations, du style «donner sans donner». Or, dans ce jeu, c'est l'empereur –je ne dis même plus roi ou sultan– qui est le plus à l'aise parce qu'il n'a pas de contrainte territoriale. Par contre, la bureaucratie, administrative et partisane, est très mal à l'aise. Donc, même si l'opportunité est grande, je crains que l'on soit en train de rater l'approche, au risque de nous retrouver avec des marchandages :

sur les particularismes et le consensus politique à adopter.

EXPERTISE, RECHERCHE ET RELÈVE

En tant qu'expert, auprès de la Banque mondiale entre autres, tu as beaucoup travaillé sur les problématiques de gouvernance. En tant que chercheur, tu travailles sur la démocratisation. Les deux concepts sont-ils conciliables ? Bien sûr, il ne faut pas se faire

nationalismes régionaux exacerbés. Par contre, les régionalisations portées par des considérations positivistes et pragmatiques peuvent constituer un choix rationnel. Or, chercher quelle est la meilleure organisation pour mieux faire de la représentation, de la fabrication des élites, de la politique de proximité et de l'émulation économique, ou comment contourner l'Etat national, quand il le faut, pour répondre à des

sur les glissements éthiques, les instrumentalisations et tendances à l'idéologisation, dans lesquels des chercheurs de bonne foi, sans même faire de l'expertise, peuvent se fourvoyer. Je préfère partir du postulat que le chercheur-expert ne souffre pas de compétence ou de souci éthique. Et à ce moment-là, on réalise que le risque se situe à deux niveaux : le manque de temps et l'absence d'emprise sur l'énoncé et les termes de référence.

En sciences politiques, il est très possible, une fois pris de court ou interrogé sur une problématique de l'extérieur, que le chercheur mette entre parenthèses sa «science» et réponde à l'expertise de manière pragmatique, sans se soucier de la validité de l'énoncé. Je donne un exemple concret : l'USAID veut travailler sur le renforcement des partis politiques. Interpelé en tant que chercheur, je m'interrogerais au préalable sur la pertinence de renforcer des partis dans un système autoritaire. En tant qu'expert, je pourrais aller jusqu'à mettre de côté ces considérations de gouvernabilité et attaquerai de front les pistes de renforcement possibles pour tel parti, etc. J'aiderais en quelque sorte à établir un programme, des objectifs, mais je préciserais, par souci éthique, que l'on construit, de la sorte, des partis qui ne sont pas des partis : ils influencent le pouvoir mais ne le prennent pas.

Au regard du retard accumulé en termes de philosophie et de sciences sociales, la reprise et le rythme pris pour combler le retard sont très lents. A quoi est dû ce manque de réactivité, à de la frilosité politique, à un manque de volontarisme bureaucratique ou à une faible implication des enseignants chercheurs ?

Je dirais les trois. Mais essayons de

nuancer. La frilosité politique a existé et a été même parfois dramatisée. Mais reconnaissons que les possibilités de philosopher et de faire des sciences sociales n'ont jamais été aussi ouvertes que maintenant. Il y a même une demande publique dans ce sens. J'ajouterai qu'il n'y a jamais eu autant de chercheurs en sciences sociales qu'aujourd'hui. Evidemment,

QUAND ON EST CHERCHEUR ET QU'ON PRATIQUE DE L'EXPERTISE, ON RESTE CHERCHEUR

ils ne sont pas tous du même niveau. Il y a des chercheurs reconnus à l'international, d'autres qui se fraient un chemin, d'autres encore qui font dans l'approximatif. Mais il faut se méfier de cette tendance à la nostalgie et à ne voir que les stars. Au niveau des universités, la volonté ne fait pas défaut.

Une chose est sûre, il existe relativement une faible implication des enseignants-chercheurs, surtout en terme de temps imparti à l'encadrement des jeunes chercheurs. Il faut bien prendre la mesure des choses. Pour former un chercheur, aujourd'hui, en sciences sociales, il faut une moyenne de huit années. Et là, je suis désolé, il ne s'agit de faire ni dans la démagogie ni dans l'égalitarisme, il faut prendre les meilleurs et les accompagner en leur permettant de maintenir le cap sur la durée. L'expérience qu'on mène actuellement au sein du Centre

marocain de recherche en sciences sociales de l'université Hassan II Ain Chock est à la fois enthousiasmante et en même temps déprimante. D'un côté l'Etat marocain a lancé un signal fort en permettant une structuration de la recherche et une mise à disposition de moyens importants de l'Université et du CNRST, y compris des budgets



conséquents, et de l'autre on n'arrive pas à dépenser cet argent parce que les procédures sont obsolètes, les labo de sciences sociales sont alignés au niveau de leur mode de dépense sur les labo des sciences dures et les procédures ne permettent pas de payer correctement des jeunes doctorants ou des post-doc et les retenir par des CDD. Du coup, quand on veut recruter, on le fait comme pour des fonctionnaires et on est dans l'incapacité d'attirer les meilleurs, y compris au niveau international. ■

ARABES, MUSULMANS LES NOUVEAUX BARBARES ?

Par Catherine Alix-Mascart,
Cesem-HEM

Il y a plus de 25 siècles, un Grec anonyme, plus moqueur que les autres peut-être, ou en tout cas plus inventif qu'il ne le pensait sans doute lui-même, a figé pour l'éternité la perception simpliste qu'il avait des étrangers, des gens qui ne parlaient pas grec et proféraient des sons très proches à ses oreilles de ce que ce rieur symbolisa par «barbar». La boutade fit école et d'une simple onomatopée naquit le barbaros, le barbare, cet être qui n'a de réalité que parce qu'existe un non-barbare, ou du moins qui se croit tel, et qui lui prête vie. Pour les Grecs, tous ceux qui n'étaient pas Grecs étaient des barbares. Qu'ils soient scythes, Perses, Péniciens, Égyptiens, peuples divers aux mœurs tout aussi diverses, évolués ou pas, ils ne pouvaient se revendiquer d'une quelconque grécité et étaient donc regroupés sous cette même appellation fourre-tout.

Si le terme en était resté à cette seule

UN ESPACE QUI ATTIRE PARCE QUE, MALGRÉ SES INÉGALITÉS, IL EST PLUS PROSPÈRE ET ORGANISÉ, ET, EN FACE, DES POPULATIONS MALMENÉES PAR LES GUERRES ET LA FAIM, À LA RECHERCHE DE MOYENS DE SUBSISTANCE : NOUS SOMMES AU V^E SIÈCLE. L'EMPIRE ROMAIN D'OCCIDENT VIT SES DERNIERS INSTANTS ET ENTRE PEU À PEU DANS LES SIÈCLES BARBARES...



distinction linguistique entre ceux qui parlaient le grec et ceux qui ne le parlaient pas, il n'aurait pas rencontré la pérennité qu'on lui connaît. Mais de simple quolibet, il devint peu à peu, sans doute à cause des interminables guerres contre les Perses, le terme ordinaire, même si fantasmé, utilisé pour nommer l'Autre, l'Ennemi, l'Envahisseur, l'humain dévoyé à qui l'on refuse de participer à la même humanité que soi. Quelques siècles plus tard, les Romains colonisent les Grecs et, parmi les nombreux emprunts culturels qu'ils leur font, s'approprient le mot qu'ils latinisent : le barbaros devient barbarus. En se romanisant,

qui se pressent aux frontières et voudraient bien participer, par la négociation ou au pire par la force, à cette romanité omnipotente et protectrice. Dans un système en perpétuelle modification, le barbare d'hier peut devenir le citoyen de demain. C'est une question de temps et d'opportunités. La romanité est, il faut le reconnaître, une formidable machine à intégrer. Ainsi, quand l'empereur Marc Aurèle meurt de la peste en 180, c'est avec lui des milliers de gens qui succombent à l'épidémie. Il faut alors repeupler l'empire par des colons et l'administration accueille alors massivement dans les zones décimées

LE BARBARE D'HIER PEUT DEVENIR LE CITOYEN DE DEMAIN. C'EST UNE QUESTION DE TEMPS ET D'OPPORTUNITÉS

sa signification s'élargit : tout ce qui ne peut se revendiquer de la grécité ou de la romanité est barbare. La définition en creux persiste et, si simpliste qu'elle puisse paraître, on est obligé de constater qu'on a bien du mal à discerner qui, dans le monde romain, est barbare et qui ne l'est pas.

UN MELTING-POT COMPLEXE

Dans un système où il suffit en effet de légiférer pour que des régions entières deviennent romaines d'un seul coup, l'humanité se décompose en trois catégories qui communiquent entre elles : les citoyens romains-qui peuvent être d'origines ethniques très diverses, les romanisés de fraîche date-tout aussi hétérogènes, souvent des ex-barbares et les barbares, amalgame composite de tribus non sédentarisées aux multiples origines,

les migrants massés à ses frontières.

Mais la politique romaine d'immigration est versatile. Aux frontières de l'empire, va se bousculer pendant des siècles une multitude sans cesse renouvelée de «harraga», prêts à traverser le Rhin ou le Danube, à la nage ou sur des radeaux de fortune, au péril de leur vie, pour profiter des verts pâturages (supposés) de l'empire ou au moins de ses distributions gratuites de vivres, ce RMI de l'époque, qui permet à Rome de juguler les émeutes de la faim. Face à ces déferlantes de migrants, Rome module sa politique en fonction de ses intérêts. Tantôt elle ouvre ses frontières et accueille massivement les candidats à l'intégration ; tantôt elle opte pour une immigration choisie, avec des statuts extrêmement variés qui vont de l'esclavage à la citoyenneté,

en passant par de nombreuses variantes juridiques ; tantôt elle signifie une fin de non recevoir aux chefs barbares qui sollicitent leur entrée sur le territoire et n'hésite pas à envoyer ses légions massacrer des tribus entières massées sur l'autre rive.

BARBARES REPENTIS !

Dans l'ensemble, l'assimilation de ces arrivants très hétérogènes se passe plutôt bien. Certains finissent même par occuper des postes importants dans l'armée romaine. Les fouilles archéologiques montrent combien, en une ou deux générations, les nouveaux habitants de l'empire se sont fondus dans la romanité. Barbus et chevelus à l'origine, ils coupent barbe, tresses ou queues de cheval, romanisent leur nom et leur façon de



vivre et se mettent à parler grec ou latin. Quand il arrive à ces barbares fraîchement arrivés sur le territoire romain de renouer avec la violence, c'est souvent en réaction contre les exactions de fonctionnaires cupides. Les «barbaries» supposées ou avérées, que l'on prête à ces peuples nomades, ne sont pas plus violentes que celles perpétrées par les légions romaines. Seule la façon, licite ou pas, dont elles se manifestent, diffère de part et d'autre.

Mais dans l'imaginaire des Romains et assimilés, le barbare du dehors, fantasmé et diabolisé, continue à symboliser une humanité repoussante, dégradée, proche de l'animalité. Les commentateurs de l'époque nient toute humanité à ces peuples, au point de les affubler d'appellations génériques ne reposant sur aucune réalité ethnique, créant ainsi une nation «goth», dont les chercheurs actuels s'accordent à penser qu'elle n'a jamais existé en tant que telle.

De son côté, Rome crucifiée, tue, déportée, réduit en esclavage, se réjouit de spectacles aussi abjects que les jeux du cirque... en toute bonne conscience et en toute barbarie. Paienne à ses débuts, elle devient peu à peu chrétienne : le polythéisme ne se laisse pas supplanter facilement et les chrétiens, apôtres d'une religion qui prône la non-violence, s'entretuent eux-mêmes souvent pour d'affligeantes arguties théologiques !

La construction du limès, ce mur formidable qui ceint l'empire, les tentatives de canalisation des flux migratoires ne pourront contenir le déferlement de la misère, la nécessité de trouver, à défaut de terres à cultiver, de la nourriture que l'on pille. Le 27 août 410, Alaric, un chef goth, las d'errer, déçu dans

ses espoirs d'installation par des promesses non tenues, met à sac la Ville éternelle. Alaric est un immigré, il est même investi de la plus haute charge militaire, le magister militum. A cette époque, Rome n'est déjà plus la capitale du monde romain mais elle demeure le symbole de sa grandeur. Son sac marque pour l'Occident la fin de l'Antiquité, le début des heures si sombres du haut Moyen Age, les siècles barbares, et d'un traumatisme dont il ne s'est sans doute jamais remis. Le syndrome du barbare ne l'a depuis, plus jamais quitté ; les événements du 11 septembre l'ont même réactivé...

LES NOUVEAUX BARBARES

Touché en son cœur le plus fortement symbolique, comme Rome par Alaric, le monde occidental est resté tétanisé par le spectacle terrifiant de la destruction des tours jumelles et s'est replié pour partie sur des modes de pensée simplificateurs : il y a les bons et les mauvais, les bourreaux et les victimes, le bien et le mal, l'Occident et les autres, les civilisés et les barbares. Le terreau favorable à

LE XX^e SIÈCLE A BRILLÉ AU FIRMAMENT DES SIÈCLES BARBARES ET DES BARBARIES PERPÉTRÉES

cette vision manichéenne du monde se trouvait déjà dans le livre de Samuel Huntington, Le choc des civilisations, paru en 1996. L'auteur, lauréat de Yale, professeur de sciences politiques à Harvard, s'est d'ailleurs senti conforté dans sa théorie par l'attentat du 11 septembre et le titre de son livre est devenu la «tarte à la crème» d'une

multitude de gens qui n'ont d'ailleurs pas forcément lu l'ouvrage.

Selon lui, l'Occident, confronté aux civilisations non occidentales, se doit de défendre et sauvegarder ses propres valeurs, implicitement considérées comme les seules valables. Sept adversaires potentiels sont diagnostiqués, selon des critères d'identification discutables, puisqu'ils mettent sur le même plan, pays, religion, géographie... : les blocs confucéen, japonais, hindou, musulman, orthodoxe, latino-américain et africain. Dans cette configuration qui n'est pas sans rappeler la théorie géologique de la tectonique des plaques, deux «espaces» sont dénoncés comme source des maux présents et à venir de l'Occident : l'Islam et, obsession récurrente du péril jaune aidant, l'aire confucéenne composée de la Chine et ses satellites.

L'attentat du 11 septembre a donc tout naturellement propulsé le «bloc musulman» au premier rang des attaques des adeptes du choc des civilisations. Les musulmans, et plus

particulièrement les Arabes, sont les nouveaux barbares, innombrables et prolifiques cavaliers de l'apocalypse, ennemis ataviques, puisque définis par leurs différences et leurs oppositions historiques à l'Occident chrétien. Pire que cela, certains d'entre eux sont déjà au cœur de la civilisation, par le biais de l'émigration !

Parmi les adeptes de cette théorie, Georges Bush bien sûr, qui y trouve la consolidation de sa vision sectaire et fondamentaliste du monde et pour les mêmes raisons, l'un des principaux contributeurs du débat, Oussama Ben Laden qui, interrogé en 2001 par un journaliste d'Al-Jazira, labellise ainsi le concept : «Le choc des civilisations est une histoire très claire, prouvée par le Coran et les traditions du prophète, et aucun vrai croyant ne devrait douter de ses vérités.»

Quand elle est validée par les politiques, cette thèse a des conséquences dramatiques : chaque bloc, présenté comme monolithique et étanche, étant inévitablement amené à entrer en conflit armé avec les autres, voire même dans des guerres dites de précaution à visée quasi prophylactique, comme celles d'Irak ou d'Afghanistan. Cette thèse autorise les acteurs politiques à légitimer l'usage de la torture (Guantanamo, Abou Ghraïb), des moyens d'extermination de masse, au nom de la survie du groupe. C'est le triomphe de la barbarie au sein d'Etats qui prétendent la combattre et qui, ainsi discrédités, ne peuvent plus convaincre quand ils se font les chantres des libertés fondamentales. Par ailleurs, la stigmatisation des uns favorise de part et d'autre le repli identitaire et le refus systématique des bienfaits que l'on peut retirer d'une confrontation mutuelle pacifique.

LA FACE OBSCURE DE L'HUMANITÉ

Au XVIII^e siècle, Mirabeau a créé un néologisme, promis lui aussi à un bel avenir, la «civilisation», devenu depuis l'indispensable antonyme de la barbarie. Et Condorcet, un autre philosophe de s'exclamer : «Plus la civilisation s'étendra sur la terre, plus



LA «CIVILISATION» EST DEVENUE L'INDISPENSABLE ANTONYME DE LA BARBARIE

on verra disparaître les guerres et les conquêtes, comme l'esclavage et la misère !». Avec tout le respect dû à ce propos enthousiaste, force est de constater qu'il reste utopique. Jusqu'à maintenant, ladite civilisation n'a pas rempli son contrat. Pour s'être illustré par des guerres et des génocides d'une ampleur sans précédent, le XX^e siècle a brillé au firmament des siècles barbares et les barbaries perpétrées en cette époque d'incroyables avancées technologiques n'ont pas été le fait exclusif de populations miséreuses, tenues à l'écart de la culture et de la connaissance, ni l'apanage honteux d'une quelconque religion...

Le monde actuel se trouve confronté à des défis colossaux, bien plus grands, que ceux de l'empire romain d'Occident du V^e siècle : garantir sécurité et moyens d'existence à bientôt plus de huit milliards d'habitants sur une planète qui

s'appauvrit de jour en jour est une gageure. L'humanité se trouve donc à la croisée des chemins : soit elle se convainc de «tenter de vivre dans un monde pluriel où l'affirmation de soi ne passe pas par la destruction ou la soumission de l'autre», soit elle se perd dans une culture de la peur et du ressentiment et se prépare à vivre, comme jamais auparavant, les temps obscurs de la barbarie. ■

1 Tzvetan Todorov dans La peur des barbares

Sources :

- Tzvetan Todorov, La peur des barbares. Au-delà du choc des civilisations, Robert Laffont, 2008
- Michael Kulikowski, Rome et les Goths IIIe-Ve siècle. Invasions et intégration, Autrement, 2009
- Giusto Traina, 428. Une année ordinaire de la fin de l'empire romain, Les Belles Lettres, 2009
- Alessandro Barbero, Barbares. Immigrés, réfugiés et déportés dans l'empire romain, Tallandier, 2009

NOUS SOMMES TOUS DES GRECS

Catherine Alix-Mascart

Ecrivain, Cesem-Hem

Si l'on vous dit, répartition inégale des revenus, évasion fiscale, économie informelle significative, travail au noir, non-paiement des cotisations sociales, recouvrement très partiel de l'impôt-payé très majoritairement par les salariés, recherche de la rente au lieu de la création de richesse et donc culture du fonctionariat et du clientélisme politique, corruption, surendettement des ménages, spéculation immobilière et foncière effrénée, foncier opaque, oligarchie militaire, dépenses de défense colossales en raison des relations houleuses avec le voisin et ennemi héréditaire... à quel pays pensez-vous?... A la Grèce, bien sûr !

La Grèce, cancre de l'Europe, chancre mou qui risque de contaminer ses petits camarades, déjà bien malades de l'UE. Mais laissons de côté l'effet de contagion qui menace l'euro et la construction européenne. Oublions le déficit abyssal de l'Etat, l'explosion de l'emprunt à la consommation publique et privée, la surfacturation des marchés publics, les abattements fiscaux généreux accordés aux entreprises, l'industrie anecdotique, les chiffres truqués pour entrer dans la zone euro, les 250 milliards de subsides européens distribués depuis

**CHACUN
PREND CE QUI
L'ARRANGE DE
CES TURPITU-
DES ET NIE SA
PROPRE RES-
PONSABILITÉ**

1981, soit à peu près la dimension actuelle du problème posé, et regardons un peu les protagonistes de cette tragédie, les Grecs eux-mêmes: comment réagissent-ils face à l'adversité ?

Ils sont à deux doigts de la guerre civile. Chacun prend ce qui l'arrange dans la liste des turpitudes évoquées ci-dessus et nie sa propre responsabilité : les subventions européennes pour la modernisation de l'agriculture ont surtout financé des milliers de 4x4 et autres achats sans rapport avec leur destination première, «c'est la faute aux agriculteurs». Les Grecs ont longtemps ri de cette île de 385 habitants qui comptait 45 instituteurs,

«c'est la faute aux fonctionnaires»... Du système bancaire ils n'ont retenu que le crédit à la consommation et à la construction. S'ils sont massivement surendettés, «c'est la faute aux banques». Dans un pays dévasté par l'érosion des sols, on brûle le peu de forêts qui restent, «c'est la faute aux spéculateurs». Les riches, évadés fiscaux... Les sociétés off-shore... L'Etat voyou... Tous ces dérapages accumulés qui minent l'édifice national et que les Grecs se renvoient en plein déni de responsabilité. L'exemple le plus parlant est celui de l'église orthodoxe dont les deniers publics rémunèrent les popes. Jusqu'à maintenant exonérée d'impôts, alors qu'elle possède la majeure partie du patrimoine foncier, un colossal patrimoine immobilier, l'Eglise, enfin sollicitée fiscalement par l'Etat, refuse de participer à l'effort de solidarité nationale.

En bref, quand les responsabilités sont la somme délétère de tant d'égoïsmes accumulés, il faudrait se résoudre à une autocritique collective mais aussi individuelle, honnête et constructive. Emmurés dans le déni de leurs errements et la défense des avantages souvent mal acquis, les Grecs ne sont visiblement pas prêts. Le sommes-nous ? ■