



AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL  
MANAGEMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT

# MANAGEMENT & DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE



AFRICAN SCIENTIFIC  
JOURNAL

**Comité de lecture :**

Dr Mohammed MERZAQ	Dr Najat MASKINI
Dr Boukar HAMADOU	Dr Sohaib HAYOUN
Dr Karima TOULI	Dr Fatma CHIKHAOUI
Dr Abdellatif RYAH	Dr Mohamed HAISSOUNE
Dr Omar BOUFAMA	Dr Ilias CHOUH
Dr Mbarek TAYI	Dr Amine HAMDOUNE
Dr Karima TOULI	Dr Djiby DIAKHATE
Dr Adam CHATI	Dr Ahmed MAIMOUN
Dr Abdelaziz TAHOUR	Dr Famara SANE
Dr Houda LAHMAR	Dr Boukar HAMADOU
Dr Khalid CHAFIK	Dr Aziz DOUARI

---

## AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL

Vol 3 Numéro 3

Mars 2020

---

### **Analyse de l'effet conjoint de la qualité de l'environnement et de la santé sur la croissance économique en Côte d'Ivoire**

Analysis of the joint effect of the quality of the environment and of health on economic growth in Côte d'Ivoire

Auteur 1 : KOUASSI Ya Assanhoun Guillaume,

---

### **Impact du capital humain sur le rendement des producteurs d'anacarde en Côte d'Ivoire**

Impact of human capital on the performance of cashew producers in Côte d'Ivoire

Auteur 1 : OUATTARA Yefongnigui Arthur Constant,

Auteur 2 : N'DA Koffi Christian,

Auteur 3 : Tape Dali Raoul,

---

### **L'intelligence économique et le patrimoine culturel immatériel Burkinabè**

Business intelligence and the Burkinabè intangible cultural heritage

Auteur 1 : ELHAJRI Aimad,

Auteur 2 : DAO Sabari Christian,

---

### **Typologie des intentions entrepreneuriales des étudiants marocains**

Typology of entrepreneurial intentions of Moroccan students

Auteur 1 : ELMAYMOUNI M'hamed,

Auteur 2 : ENNESRAOUI Driss

---

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

Environmental management control : a contingent perspective for environmental challenges

Auteur 1 : NADAH Touria,

---

### **Ressources en eaux à la lumière de la variabilité climatique dans le moyen Sebou, entre les deux stations**

**Azzaba et Dar El Arsa**

Water resources in light of climate variability in the Middle Sebou, between the two stations Azzaba and Dar El

Arsa

Auteur 1 : Mohammed Yazami Ztait,

Auteur 2 : Idriss Sammaa,

Auteur 3 : Mohammed El Ghachi,

Auteur 4 : Abdessalam Taleb,

Auteur 5 : Fatima Zahra Ouali Alami,

---

### **Le risque de crédit bancaire : Quels déterminants de défaillance des entreprises marocaines ?**

Bank credit risk: What are the determinants of failure of Moroccan companies?

Auteur 1 : ER RACHIDI Oumaima,

Auteur 2 : AIT BIHI Abdelhamid,

---

**Quelle typologie des trajectoires professionnelles des lauréats de l'université Hassan Premier de Settat ?  
Trois ans après l'obtention du diplôme**

Which typology of the professional trajectories of the graduates of Hassan Premier University in Settat ? Three years after graduation

Auteur 1 : ABDOUNI Abdeljabbar,

Auteur 2 : EL FATIMI Abdelkarim,

Auteur 3 : BENJOIUD Zakaria,

**Investigation de l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise - étude empirique  
du contexte marocain**

Investigating the impact of process approach on company performance – Moroccan context empirical study

Auteur 1 : BENAMMI Abderrazak,

Auteur 2 : TAJ Kacem,

**La personnalisation des Ressources Humaines Cas d'une entreprise Marocaine semi-publique**

Customization of Human Resources Case of a semi-public Moroccan company

Auteur 1 : Cherine Hanaty,

Auteur 2 : Khadija Snihi,

Auteur 3 : Khadija Idrissi,

المرجعيات الدستورية والقانونية في أعمال الرقابة على  
دستورية القوانين

Constitutional and legal references in the implementation of oversight over the constitutionality of laws

Auteur 1 : سعيد الغازي,

**Analyse de l'efficacité dans la collecte des déchets solides ménagers : le cas des groupements d'intérêt  
économique au Sénégal**

Efficiency analysis in provision of household's solid waste collection: the case of Senegal's economic interest grouping

Auteur 1 : Jean Baptiste Yannick SAMBOU,

**Impact des certifications agricoles sur les pratiques de la RSE : Cas des exploitations de fraiser**

Impact of agricultural certifications on the social performance : The case of strawberry companies

Auteur 1 : MOOTACEM Hajar,

Auteur 2 : TIJANI Omar,

Auteur 3 : OUAZZANI Ahmed,

**La production statistique sur l'économie sociale et solidaire au Maroc**

Statistical production on the social and solidarity economy in Morocco

Auteur 1 : Driss EL MAALLAM,



Copyright © 2020 – ASJ





## Analyse de l'effet conjoint de la qualité de l'environnement et de la santé sur la croissance économique en Côte d'Ivoire

### Analysis of the joint effect of the quality of the environment and of health on economic growth in Côte d'Ivoire

Auteur 1 : KOUASSI Ya Assanhoun Guillaume,

**KOUASSI Ya Assanhoun Guillaume**

Enseignant-chercheur, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)

Laboratoire d'Analyse et de Modélisation des Politiques Economiques Pays

(Côte d'Ivoire)

[kouassiguillaume96@gmail.com](mailto:kouassiguillaume96@gmail.com)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** KOUASSI Ya Assanhoun Guillaume. (2020), « Analyse de l'effet conjoint de la qualité de l'environnement et de la santé sur la croissance économique en Côte d'Ivoire-», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 001-021.

**Date de soumission :** Novembre 2020

**Date de publication :** Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5535547



Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

Cette étude utilise des données annuelles couvrant la période 1974-2014 pour examiner l'effet conjoint de la dégradation de l'environnement et de la santé sur la croissance économique en Côte d'Ivoire. Nous montrons à partir d'un modèle autorégressif à retards échelonnés et du test de Granger, que la qualité de l'environnement et la santé, n'affectent pas conjointement la croissance économique. Ces résultats suggèrent la formulation de Politiques conjointes vigoureuses de protection de l'environnement, de la santé et de promotion d'une croissance durable.

Mots clés : Croissance économique ; santé ; émissions de (CO<sub>2</sub>) ; modèle ARDL ; Test de Granger.

Classification JEL: C32; I15; O13; O44; Q54; Q56

## Abstract

This study uses annual data covering the period 1974-2014 to examine the joint effect of environmental degradation and health on economic growth in Côte d'Ivoire. We show from an autoregressive step-lag model and the Granger test that environmental quality and health do not jointly affect economic growth. These results suggest the formulation of strong joint policies for the protection of environment, health and promotion of sustainable growth

**Keywords:** (CO<sub>2</sub>) emissions; Economic growth; Health; ARDL model; Granger test.

JEL Classification : C32 ; I15 ; O13 ; O44 ; Q54 ; Q56

---

## Introduction

Au cours de ces décennies le fardeau des maladies liées à la qualité de l'environnement et particulièrement à la qualité de l'air, a augmenté dans plusieurs pays du monde. Cela serait dû à l'aggravation de l'accumulation dans l'atmosphère, de certains gaz polluants hautement pathogènes, en l'occurrence, les particules fines et les émissions de gaz à effet de serre (GES) qui, représentent une menace croissante pour la santé publique<sup>1</sup>.

De nombreuses études, ont contribué à conforter le lien entre qualité de l'environnement, santé et croissance économique. En effet, l'urbanisation intensive, l'industrialisation, la forte croissance démographique, provoquent des détériorations sanitaires: la pollution atmosphérique liées aux transports et à l'usage des combustibles fossiles, la destruction de la biodiversité, la mauvaise qualité de l'eau, de l'air et des sols, etc., qui ont des répercussions importantes et graves sur la santé humaine et sur les performances économiques.

Malgré les nombreuses avancées, la dégradation de la qualité de l'environnement et particulièrement celle de l'air représente encore aujourd'hui un important problème de santé publique partout dans le monde. Les effets sanitaires de la pollution de l'air sont aujourd'hui documentés par de nombreuses études. Selon l'OMS (1992), la santé humaine dépend essentiellement de la capacité de la société à gérer l'interaction entre les activités humaines et leur environnement biologique de manière à sauvegarder et favoriser la santé sans compromettre l'intégrité des systèmes naturels sur lesquels repose l'environnement physique et biologique. Cela nécessite le maintien d'un climat stable et la disponibilité durable des ressources environnementales (sol, eau potable, air pur) et aussi le bon fonctionnement des systèmes naturels qui reçoivent les déchets produits par les sociétés humaines. Ces constats suggèrent donc qu'un environnement sain est essentiel pour la santé humaine et le bien-être. Cependant, malgré le nombre important d'études dont elles ont fait l'objet, les interactions entre la qualité de l'environnement, la santé humaine et la croissance économique demeurent extrêmement complexes et difficiles à apprécier.

---

<sup>1</sup> Pollution. MR (2016). « La pollution atmosphérique et ses effets sur la santé respiratoire. Document d'experts du groupe pathologies pulmonaires professionnelles environnementales et iatrogéniques (PAPPEI) de la Société de pneumologie de langue française (SPLF) »

---

Dans la littérature, deux principales thèses s'affrontent sur cette problématique. Selon certains, tenants des thèses pessimistes, la croissance économique est la principale cause de l'apparition des problèmes sanitaires et environnementaux (Garrett H., 1968 ; Georgescu-Roegen, 1971). Pour d'autres, tenants de la thèse optimiste, la croissance est le meilleur moyen de protéger l'environnement car, elle permet de produire plus proprement, grâce à la technologie qui, sert à mieux contrôler la qualité de l'environnement et également de mieux se prémunir contre les risques sanitaires et environnementaux (Beckerman, 1992). Ces deux approches ne sont cependant pas inconciliables mais plutôt la preuve que ces sphères sont étroitement liées. C'est dans ce cadre théorique que ce s'insère notre analyse.

La surabondance des contributions sur ce sujet, traduit sa pertinence. Toutefois, l'analyse des effets conjoints de la qualité de l'environnement et de la santé sur la croissance économique, est un pan de l'analyse économique qui, a été rarement l'objet d'études au niveau académique en Côte d'Ivoire à notre connaissance. Cet aspect mérite donc qu'on s'y intéresse davantage. Dès lors, sommes-nous amenés à répondre à la question suivante: La dégradation de la qualité de l'environnement et de la santé affectent-elles conjointement la croissance économique en Côte d'Ivoire ?

L'objectif général de cette étude est d'examiner les effets conjoints de la qualité de l'environnement et de la santé sur la croissance économique en Côte d'Ivoire. Pour ce faire, nous testons l'hypothèse suivante : les effets conjoints de la dégradation de la qualité de l'environnement et de la santé n'affectent pas la croissance économique en Côte d'Ivoire.

Cette étude se structure comme suit : La première section nous présente une revue critique de la littérature sur le sujet ; La seconde fait un examen de l'état de l'évolution de la qualité de l'environnement, la situation sanitaire et économique en Côte d'Ivoire. La troisième section est consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée dans l'étude et présente les résultats qui feront l'objet d'une discussion. Enfin, la dernière section, est consacrée à la présentation des implications économiques et suivie par la conclusion de l'étude.

---

## 1. Revue de la littérature

La pollution atmosphérique et la santé de la population est l'une des questions les plus importantes en matière de santé publique et d'environnement.

Au niveau théorique, les travaux portant sur les liens entre dégradation de l'environnement et santé montrent que l'effet direct de la dégradation de l'environnement est la détérioration de la santé des populations (Pearce et Warford, 1993 ; Boyce, 1994 ; Ravallion et al., 2000; Deaton, 2003 ; Babones, 2008). La plupart de ces études ont traité cette question dans le cadre de la théorie de la courbe de Kuznets environnementale (CEK) et ont abouti à des résultats controversés. Cela a suscité, de nouvelles études au niveau académique, qui se sont appuyées sur d'autres théories pour traiter cette problématique. Parmi celles-ci, la théorie du bien-être, la théorie du capital humain et la théorie de la tragédie des biens communs. Ainsi, de nombreux rapports et études ont été effectués sur le thème du bien-être ces dernières années (Stiglitz-Sen-Fitoussi, 2008). Ces travaux ont reconsidéré la richesse et le progrès social, en démontrant qu'une hausse du produit intérieur brut (PIB) d'un pays, n'entraîne pas nécessairement une hausse du niveau de bien-être ressenti par les individus (Easterlin, 1974). Cette démonstration contribue également à mettre à mal la croyance dans une corrélation supposée entre croissance économique et bien-être. Le bien-être et la qualité de vie deviennent alors des problématiques globales, qui engagent le présent et le futur des sociétés. La qualité de l'environnement constitue donc un facteur important du bien-être humain et, c'est en cela que l'environnement constitue un problème économique. Les fondements de la théorie du bien-être ont été posés au 20<sup>ième</sup> siècle par Pareto et Pigou (1908). Dès lors, le bien-être devient un état qui touche à la santé, au plaisir, à la réalisation de soi, à l'harmonie avec soi et les autres. De même, l'étude de la relation qualité de l'environnement, santé et croissance économique trouve son fondement théorique dans la théorie de la tragédie des biens communs.

En effet, les biens communs font référence à des ressources matérielles ou immatérielles, dont l'utilité est individuelle, mais dont le coût de l'usure est partagé collectivement (Hardin, 1968).

Il souligne la problématique de la gestion de ce type de biens. Par exemple l'atmosphère terrestre, et plus particulièrement le taux de (CO<sub>2</sub>) atmosphérique, est un bien commun et l'échec des négociations internationales sur les émissions de carbone est assez symptomatique

de la difficulté de gérer durablement un bien commun. Afin de résoudre le problème posé par la durabilité des biens communs, Hardin (1968) véhicule une vision chaotique de l'action collective et propose deux modalités d'organisation : soit la gestion centralisée par l'Etat (taxation, réglementation de l'accès au bien, quotas...) ; soit la privatisation du bien (en internalisant les externalités. C'est-à-dire en créant des droits de propriétés individuels transférables qui pourront être vendus) et sa gestion par le marché. Cette théorie peut s'appliquer aux conséquences de toute situation dans laquelle une ressource est traitée comme une propriété commune et se trouve finalement surexploitée.

Au niveau empirique, diverses études ont examiné la relation entre la pollution et santé considérée comme une importante composante du capital humain. Ainsi, Pope et al. (1992) ont exploité la fermeture et la réouverture d'une usine sidérurgique dans l'Utah Valley pour identifier l'effet de l'exposition (PM10) sur la mortalité des adultes. Dans certaines études, des associations positives entre les particules fines (PM) et la mortalité journalière ont été observées. De même, Janke et al. (2009) ont exploré les relations entre plusieurs polluants atmosphériques et des taux de mortalité de la population avec des données provenant du Royaume-Uni locales autorité en année au cours de la fin des années 1990 et au début des années 2000. En Outre, Lavy, Ebenstein et Roth (2012) ont évalué l'effet de l'exposition à la pollution sur les performances cognitives à l'aide des scores et tests standardisés entre lycée israélienne de 2000 à 2002. Leur étude a porté sur les particules fines (PM<sub>2,5</sub>) et le monoxyde de carbone (CO). Ils ont constaté que les deux polluants de l'air avaient une relation négative significative sur les performances cognitives des lycéens. En outre, Phimphanthavong (2013) examine la relation entre la croissance économique et dégradation de l'environnement au Laos. Utilisant les émissions de (CO<sub>2</sub>) pour approximer les conditions environnementales, ses résultats confirment l'existence d'une CEK pour le cas du Laos.

Mehrara et Masoumi (2014), étudiant la relation entre croissance économique, santé et environnement pour un ensemble de 108 pays en développement, à l'aide d'un modèle PVAR (Panel Vector Autogressive), aboutit au résultat selon lequel l'hypothèse de la CEK n'est pas confirmée pour les pays en développement. Kumar et Ray (2015), examine la relation de causalité entre les émissions de (CO<sub>2</sub>), la croissance économique et un indicateur de la santé (l'espérance de vie). Leur étude porte sur un ensemble de pays riches, de pays à revenus intermédiaires et pays en développement et couvre la période 1961 à 2010 au moyen de la causalité au sens de Granger. Leurs principaux résultats suggèrent au niveau des pays

développés une causalité unidirectionnelle allant des émissions de (CO<sub>2</sub>) vers le revenu. Au niveau des pays à revenus intermédiaires les résultats révèlent une causalité unidirectionnelle allant des émissions de (CO<sub>2</sub>) vers le revenu par habitant d'une part et d'autre part une causalité unidirectionnelle allant du revenu par habitant vers l'espérance de vie.

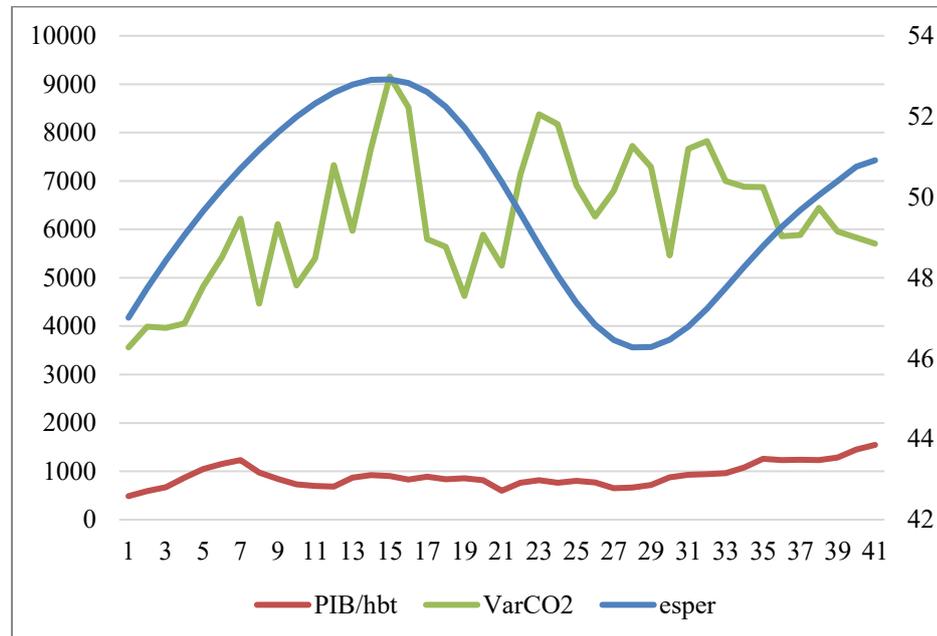
Par ailleurs, Chaabouni et Zghidi (2016), étudie la relation de causalité entre les émissions de (CO<sub>2</sub>), les dépenses de santé et la croissance économique, à l'aide d'un modèle à équations simultanées pour un ensemble de 51 pays au cours de la période 1995-2013. Leurs résultats indiquent une causalité bidirectionnelle entre les émissions de (CO<sub>2</sub>) et la croissance économique, les dépenses de santé et croissance économique pour l'ensemble des pays. Les résultats suggèrent également une causalité unidirectionnelle allant des émissions de (CO<sub>2</sub>) vers les dépenses de santé pour l'ensemble des pays, excepté le groupe de pays pauvres. Par ailleurs, les résultats indiquent que la santé joue un rôle important dans la croissance économique et limite les impacts de cette dernière sur la qualité de l'environnement.

Au regard de ce qui précède, une étude empirique, en Côte d'Ivoire, trouve donc tout son sens. Quel état des lieux est-il possible d'établir sur l'évolution de la qualité de l'environnement, la santé et la croissance économique en Côte d'Ivoire ?

## **2. Évolution conjointe des émissions de (CO<sub>2</sub>), de la santé et de la croissance économique en Côte d'Ivoire**

Le graphique ci-dessous présente l'évolution conjointe de l'indicateur de dégradation de l'environnement (émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), de celui de la santé (l'espérance de vie) et la croissance économique en Côte d'Ivoire sur la période 1974-2014.

**Graphique 1 : Évolution conjointe des émissions de (CO<sub>2</sub>), l'espérance de vie et la croissance économique**



**Source : Réalisé à partir de WDI 2015**

L'analyse d'ensemble du graphique, nous révèle que la croissance économique et l'espérance de vie semble évoluer de façon similaire sur l'ensemble de la période d'étude tandis que les émissions de (CO<sub>2</sub>) présentent une évolution erratique sur la même période. Cette dernière présente plusieurs pics dont le plus élevé se situe en 1988 (soit au point 15) et le plus bas en 1992 (soit au point 19).

### 3. Méthodologie de l'étude

#### 3.1. Spécification des variables

En nous appuyant sur la littérature portant sur le sujet, nous retenons les variables explicatives suivantes :

Tableau N°1 : Variables utilisées dans le modèle

Variables	Expression	Mesure adoptée et source de données
Esperance de vie	<b>Esper</b>	Indicateur de l'état de santé (WDI)
Produit intérieur brut /hbt	<b>Lpib</b>	Indicateur de la croissance économique (WDI)
Gouvernance	<b>REDETAT</b>	Indicateur de gouvernance étatique (WDI)
Emissions de (CO <sub>2</sub> )	<b>VarCO<sub>2</sub></b>	Indicateur de dégradation environnementale (WDI)

### Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI

Les résultats des tests de stationnarité nous révèlent que la série (**VarCO<sub>2</sub>**) est stationnaire en niveau ou I(0) tandis que les séries (**Lpib**), (**Esper**) et (**REGETAT**) sont tous trois stationnaires en différence première ou I (1).

### 3.2. Présentation du modèle de l'étude

Nos variables étant I (1) et I (0), l'approche de Pesaran, Shin et Smith (2001) encore appelée « Bounds test » est utilisée ici pour tester la relation de cointégration entre elles. Cette approche a deux avantages majeurs par rapport à l'approche de Johansen et Juselius (1990) :

Le premier avantage tient au fait qu'elle est applicable même si les variables explicatives sont parfaitement I (0), parfaitement I (1) ou à la fois I (0) et I (1). Cette méthode n'exige pas que les séries soient intégrées du même ordre pour rechercher une éventuelle relation de cointégration entre ces variables. Le second avantage est que cette méthode a des propriétés statistiques meilleures dans des échantillons de petite taille.

L'estimation de l'équation (30) requiert le choix d'un nombre optimal de retard, soit p. Le retard optimal nous est donné à partir des critères d'information d'Akaike (AIC). Ainsi, selon ce critère, le retard optimal est p=3. Nous estimons donc le modèle ARDL (2, 0, 0) :

$$\Delta(lpib)_t = \beta_0 + k_1(lpib)_{t-1} + k_2(Esper)_{t-1} + k_3(VarCO2)_{t-1} + k_4(REGETAT)_{t-1} + \sum_{i=1}^2 b_i \Delta(lpib)_{t-1} + b_2(Esper)_t + b_3(VarCO2)_t + b_4(REGETAT)_t + \varepsilon_t$$

(1)

Où  $\Delta$  est l'opération de différence première,  $k_1, k_2, k_3, k_4$  représentent les coefficients de la dynamique de long terme ;  $b_1, b_2, b_3, b_4$  représentent la dynamique de court terme ; (Esper) est l'espérance de vie ; (lpib) le logarithme du Pib par habitant ; (VarCO<sub>2</sub>) la série émissions de (CO<sub>2</sub>), (REGETAT) la gouvernance étatique et  $\varepsilon_t$  les résidus.

Ensuite, l'hypothèse nulle « d'absence de relation de long terme entre les variables du modèle » est testée à partir de l'équation ci-dessous :

$$H_0: k_1 = k_2 = k_3 = k_4 = 0 \quad (2)$$

Cette hypothèse est examinée en utilisant la statistique de Wald ou la statistique de Fisher, sous l'hypothèse alternative « il existe une relation de cointégration entre les variables du modèle » :

$$H_1: k_1 \neq k_2 \neq k_3 \neq k_4 \neq 0 \quad (3)$$

Par ailleurs, Pesaran, Shin et Smith (2001) établissent deux seuils critiques permettant d'orienter la décision du test formulé en (2) et (3).

Ainsi, si la valeur de la statistique de Fisher calculée est plus élevée que la valeur critique supérieure alors l'hypothèse nulle d'absence de cointégration est rejetée ; on conclut alors que les deux variables admettent une relation de long terme significative.

En revanche, si la statistique F est en dessous de la valeur critique inférieure alors l'hypothèse nulle d'absence de cointégration ne peut être rejetée quel que soit l'ordre d'intégration des variables. Si la statistique F est comprise entre les deux valeurs critiques, le test est non concluant, à moins de savoir l'ordre d'intégration des variables.

La valeur critique inférieure est calculée en supposant que tous les régresseurs sont I (0), tandis que la valeur critique supérieure suppose qu'ils sont I (1).

### 3.3. Les résultats du « Bounds test »

Les résultats du « Bounds test », sont consignés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°2 : Résultat du « Bounds test »**

<b>Bounds critical values: intercept and no trend</b>					
F- stat	k	Seuil de significativité	Borne inférieure	Borne supérieure	Décision
			I (0)	I (1)	
<b>1,73</b>	3	5 %	3,23	4,35	Absence de cointégration

Note : k est le nombre de variables indépendantes

**Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI**

La statistique F (1,73) est en dessous de la valeur critique inférieure 3,23 soit  $1,73 < 3,23$ , alors l'hypothèse nulle d'absence de cointégration ne peut être rejetée au seuil de 5%. On conclut donc qu'il n'existe pas de relation de long terme entre les émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), la santé et la croissance économique (PIB/tête) en Côte d'Ivoire. L'absence de la relation de long terme entre ces variables nous conduit alors à l'estimation d'une relation de court terme qui se présente comme suit :

$$\Delta \ln (PIB)_t = \beta_0 + \sum_{i=1}^n b_1 \Delta \ln (PIB)_{t-1} + b_2 (Esper)_t + b_3 (VarCO_2)_t + b_4 (REGETAT)_t + \varepsilon_t \quad (4)$$

Où  $\Delta$  est l'opération de différence première ;  $b_1, b_2, b_3, b_4$  représentent la dynamique de court terme ; (Esper) est l'espérance de vie ;  $\ln (PIB)$  le logarithme du Pib par habitant ; (VarCO<sub>2</sub>) la variable émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) ; (REGETAT) la gouvernance étatique et  $\varepsilon_t$  les résidus.

---

#### 4. Présentations des principaux résultats de l'étude et discussions

Cette partie a pour objet la présentation et l'analyse des différents résultats de notre étude économétrique.

##### 4.1. Résultats du test de stationnarité

L'étude de stationnarité des variables est capitale puisque la non-stationnarité des variables peut engendrer des erreurs de diagnostic, des régressions fallacieuses et une forte corrélation des résidus lorsqu'il y a élimination d'une tendance déterministe d'un processus stationnaire en différence (DS). Aussi, la présence de racine unitaire dans une série temporelle pourrait conduire à des erreurs d'interprétation des coefficients d'une régression. Les tests utilisés dans le cadre de cette étude sont les tests Augmented Dickey-Fuller (ADF) et KPSS.

Avant la présentation des principaux résultats nous effectuons une analyse des corrélations entre les variables et une analyse des statistiques descriptives des variables du modèle.

L'analyse de la matrice des corrélations montre que les variables LPIBT et Esper ( $0,28 > 0,05$ ) et REGETAT et LPIBT ( $0,28 > 0,05$ ) sont positivement corrélées au seuil de 5%. Cette liaison est statistiquement significative.

Par ailleurs, l'analyse révèle qu'il existe une corrélation négative et statistiquement significative au seuil de 5 % entre les variables LVARCO<sub>2</sub> et LPIBT ( $- 0,54 < 0,05$ ), entre les variables LEsper et LVARCO<sub>2</sub> ( $-0,10 < 0,05$ ) et enfin entre LEsper et REGETAT ( $- 0,45 < 0,05$ ). (Voir tableau en annexe)

Dans l'ensemble, l'analyse des statistiques descriptives quant à elle nous révèle que les écarts types sont faibles ; ce qui signifie que les variances sont minimales entre les valeurs des variables.

Le tableau suivant présente l'ordre d'intégration des différentes variables. Une présentation plus détaillée des résultats des tests de stationnarité sera faite en annexe.

**Tableau N°3: Résultats de la stationnarité des variables**

Variabes	Ordre d'Intégration
Esper	I(1)
VarCO <sub>2</sub>	I(0)
lpib	I(1)
REGETAT	I(1)

**Source : Estimation de l'auteur à partir des données de WDI**

Il ressort de ce tableau que les émissions de (CO<sub>2</sub>) sont stationnaires en niveau I(0) tandis que l'espérance de vie, l'indicateur de gouvernance et le PIB réel sont stationnaires en différence première I(1)

#### 4.2. Résultats de l'estimation du modèle ARDL

Les tests de diagnostic économétriques ne révèlent aucun problème majeur. Les résultats des estimations révèlent que le modèle est globalement significatif. En effet la statistique du test de significativité globale du modèle est inférieure à 5 %. Aussi les tests de normalité de Jarque-Berra et d'homoscédasticité de Breush-Pagan montrent que les résidus sont normaux et homoscédastiques. Les tests de cusum et cusum Q permettent de conclure que le modèle est stable dans le temps. En conséquence, il est donc possible de mettre en œuvre le test de cointégration à partir de ce modèle. La mise en œuvre du test consiste à calculer la statistique du test de significativité jointe de la dynamique de long terme et à la comparer aux valeurs critiques de Pesaran

#### 4.3. Résultat de l'étude de causalité

L'étude de causalité permet d'établir le rôle prépondérant d'une variable dans les fluctuations d'une autre. Cette étude a été introduite par Granger (1969). Selon Granger, une variable Y cause une variable X si les valeurs passées de Y améliore l'estimation de X. Les résultats du test de causalité sont consignés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°3 : Résultats de la causalité**

Null Hypothesis:	Obs	Prob.
LESPER does not Granger Cause LPIBT	38	0.9060
LVARCO2 does not Granger Cause LPIBT		0.4682
REGETAT does not Granger Cause LPIBT		0.6349
All		0.7503

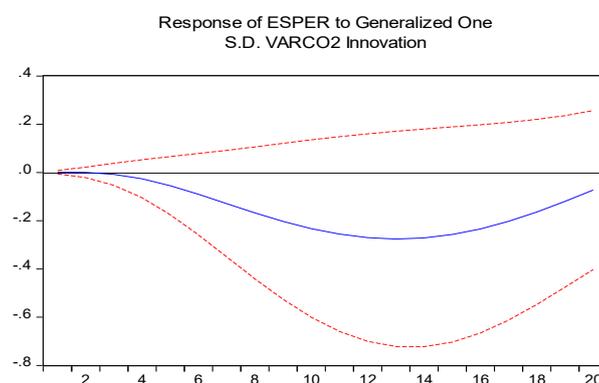
**Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI**

Les résultats de l'étude de la causalité nous révèlent qu'il n'existe aucune relation de causalité au sens de Granger entre la qualité de l'environnement, la santé et la croissance et les émissions de (CO<sub>2</sub>) en Côte d'Ivoire.

#### 4.4. Analyse impulsionnelle et Décomposition de la variance

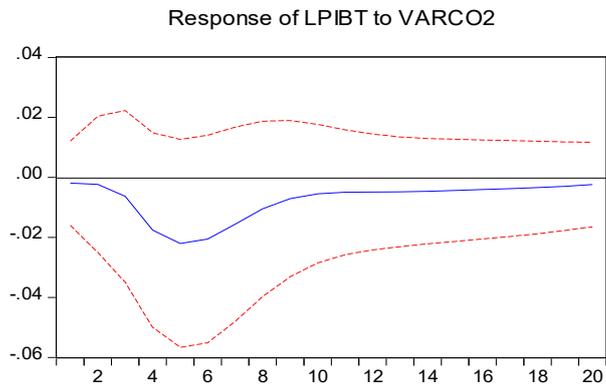
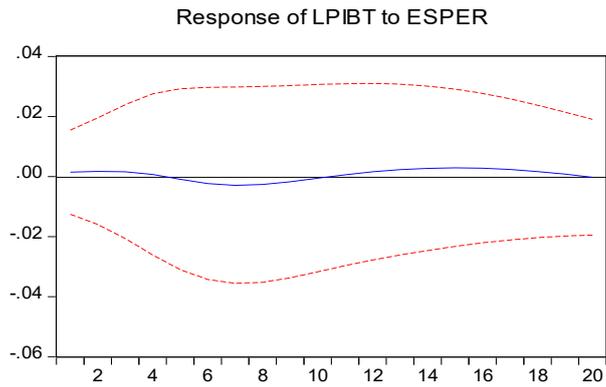
##### 4.4.1. Analyse impulsionnelle généralisée

L'analyse des fonctions de réponses impulsionnelles généralisée permet d'identifier l'impact des chocs structurels d'une variable sur d'autres variables du modèle. Les résultats sont donnés par les figures suivantes :

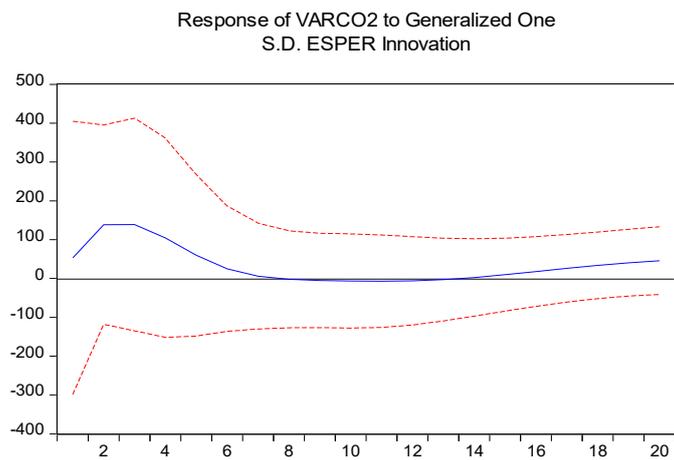
**Figure N°1 : Réponses impulsionnelles**

**Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI**

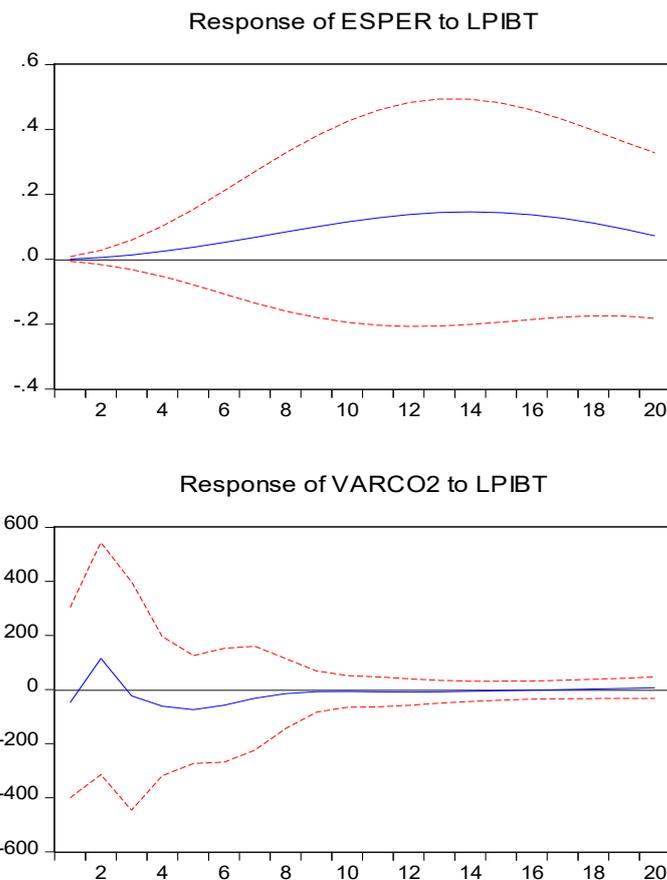
Response to Generalized One S.D. Innovations  $\pm$  2 S.E.



**Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI**



**Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI**

Response to Generalized One S.D. Innovations  $\pm 2$  S.E.

**Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI**

Il ressort de l'analyse globale de ses différents graphiques que l'intensité des réponses obtenues par chaque variable à la suite d'un choc effectué sur les autres variables, n'est pas significative et varie très peu. Ce qui corrobore les résultats obtenus dans l'étude de la causalité entre ces variables.

#### 4.4.2. Analyse de la décomposition de la variance

L'analyse de la fonction de décomposition de la variance est utilisée pour l'étude de l'interrelation pouvant exister entre les différentes variables du modèle. Elle vise aussi à apprécier l'importance relative des innovations à différents horizons et à déterminer dans quelle direction un choc a le plus d'impact. Les résultats sont donnés par les tableaux ci-dessous :

**Tableau N°4 : Décomposition de la variance de l'espérance de vie**

Period	S.E.	LPIBT	ESPER	VARCO2
1	0.042676	0.113285	99.88672	0.000000
2	0.063877	0.652471	99.17584	0.171689
3	0.077800	1.140702	97.87169	0.987610
4	0.087781	1.540114	95.82069	2.639197
5	0.094891	1.872230	93.22050	4.907265
6	0.099723	2.177321	90.38132	7.441357
7	0.102693	2.487435	87.53588	9.976682
8	0.104483	2.821372	84.79847	12.38016
9	0.105623	3.187554	82.19836	14.61409
10	0.106394	3.587972	79.72530	16.68673
11	0.106945	4.021252	77.36054	18.61821
12	0.107365	4.484195	75.09271	20.42309
13	0.107704	4.971888	72.92454	22.10357
14	0.107986	5.476688	70.87590	23.64742
15	0.108222	5.986464	68.98599	25.02755
16	0.108417	6.482609	67.31485	26.20254
17	0.108570	6.938630	65.94171	27.11966
18	0.108683	7.320692	64.95590	27.72341
19	0.108759	7.591908	64.43627	27.97182
20	0.108809	7.721460	64.41933	27.85921

**Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI**

Il ressort de ce tableau que l'espérance de vie est mieux expliquée par ses propres valeurs sur l'ensemble de la période étude que, par la variance du PIB/hbt et celle des émissions de (CO<sub>2</sub>), ce qui corrobore avec le résultat de la causalité selon lequel il n'existe pas de relation de causalité entre les émissions de (CO<sub>2</sub>), la santé et la croissance économique en Côte d'Ivoire dans le cadre de cette étude.

**Tableau N°6: Décomposition de la variance du (CO<sub>2</sub>)**

Period	S.E.	LPIBT	ESPER	VARCO2
1	0.042676	0.202123	0.261720	99.53616
2	0.063877	1.149758	1.566834	97.28341
3	0.077800	1.172561	2.966737	95.86070
4	0.087781	1.404352	3.678928	94.91672
5	0.094891	1.740687	3.833741	94.42557
6	0.099723	1.954434	3.850096	94.19547
7	0.102693	2.022815	3.850424	94.12676
8	0.104483	2.036130	3.847559	94.11631
9	0.105623	2.038353	3.846145	94.11550
10	0.106394	2.041121	3.847688	94.11119
11	0.106945	2.046007	3.850448	94.10355
12	0.107365	2.051811	3.852444	94.09575
13	0.107704	2.056602	3.852684	94.09071
14	0.107986	2.059438	3.852968	94.08759
15	0.108222	2.060514	3.859140	94.08035
16	0.108417	2.060363	3.879881	94.05976
17	0.108570	2.059409	3.923915	94.01668
18	0.108683	2.058032	3.997394	93.94457
19	0.108759	2.056758	4.102275	93.84097
20	0.108809	2.056307	4.235688	93.70800

**Source : Estimations de l'auteur à partir de WDI**

Il ressort de ce tableau que les émissions de (CO<sub>2</sub>) sont mieux expliquées par leurs propres valeurs sur l'ensemble de la période étude que, par la variance de l'espérance de vie et celle du PIB/hbt, ce qui corrobore avec le résultat de la causalité selon lequel il n'existe pas de relation de causalité entre les émissions de (CO<sub>2</sub>), la santé et la croissance économique en Côte d'Ivoire dans le cadre de cette étude.

---

## Conclusion

Cette étude nous a permis de faire un examen de la relation de l'effet conjoint de la qualité de l'environnement et la santé sur la croissance économique en Côte d'Ivoire. Nos résultats suggèrent que la qualité de l'environnement et la santé n'affectent pas conjointement la croissance économique en Côte d'Ivoire, autrement dit ces variables n'ont pas d'effets négatifs significatifs sur l'activité économique en Côte d'Ivoire. L'absence de relation de long terme et de causalité entre les émissions de dioxyde de carbone ( $CO_2$ ), santé et la croissance économique dans cette étude pourrait s'expliquer par le fait que la contribution aux émissions mondiales de gaz à effet de serre de la Côte d'Ivoire est encore relativement très faible, à l'image de la plupart des pays d'Afrique. En outre, les résultats obtenus à la suite de l'analyse des réponses impulsionnelles et de la décomposition de la variance, corroborent les résultats obtenus dans l'étude de la causalité entre ces variables.

Ces résultats confirment notre hypothèse de recherche. Toutefois ils sont contraires à ce que prédit l'hypothèse théorique de la CEK. Par ailleurs, nos résultats sont conformes à ceux obtenus par Mehrara et Masoumi (2014) qui n'ont pas obtenu de relation en cloche dans leur étude de la relation entre le revenu, la santé et l'environnement en Iran. Par ailleurs, nos résultats diffèrent de ceux de obtenus Kumar et Ray (2015) et de ceux de Chaabouni et Zghidi (2016) qui ont démontré l'existence d'une relation de long terme entre les émissions de ( $CO_2$ ), dépenses de santé et la croissance économique.

Ces résultats suggèrent la formulation de Politiques conjointes vigoureuses de protection de l'environnement, de la santé et de promotion d'une croissance durable.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Babones, Salvatore J. (2008) 'Income Inequality and Population Health: Correlation and Causality', *Social science & medicine* 66 (7), 1614-1626, 2008. 314, 200

Beckerman, W. (1992), "Economic Growth and the Environment: Whose Growth? Whose Environment? ", *World Development*, Vol. 20, n°4, pp. 481-496.

Boyce, JK, (1994) "Inequality as a cause of environmental degradation" (1994). *Ecological Economics*. 34.

Chaabouni, S., et Zghidi, N., (2016). « On the causal dynamics between (CO<sub>2</sub>) emissions, health Expenditures and economic growth », *Sustainable Cities and Society*.

Deaton A. (2003). "Health, Inequality, and Economic Development," *Journal of Economic Literature*, *American Economic Association*, vol. 41(1), pages 113-158.

Easterlin, (1974). "Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some evidence. *University of Pennsylvania*

Georgescu-Roegen (1971). "The Entropy Law and the Economic Process", *Cambridge Massachusetts Harvard University Press* 1971 457

Hardin, G. (1968). "The Tragedy of the Commons". *Science*, 162, 1243-1248.  
<http://dx.doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>.

Janke, K., and al., (2009). "Do Current Levels of Air Pollution Kill? The Impact of Air Pollution on Population Mortality in England". *Health Economics* 18 (9), 1031-55(2009)

Kumar, A., (2015). "Causal relationship between (CO<sub>2</sub>) emissions, GDP and Health status: High, Middle- and Low-income Nations. *A Journal of Radix International Educational and Research Consortium*.

Lavy, Ebenstein et Roth (2012). "The impact of air pollution on cognitive performance and human capital formation", <https://core.ac.uk/download/pdf/28902979.pdf>

---

Mehrara M. and Masoumi M.R., (2014).” The relationship between income, health and the Environment. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* ISSSN:2231-6345 (Online)

Pigou (1908). “The Economics of Welfare” (4th Ed.) (London: Macmillan, 1932).

Phimphanthavong, H. (2013).”Determinants of Economic Growth in Laos”. *Journal of Economics, Management and Trade*. 4, 1 (Oct. 2013), 35-49.

Pollution. MR (2016). « La pollution atmosphérique et ses effets sur la santé respiratoire ». *Document d’experts du groupe pathologies pulmonaires professionnelles Environnementales et iatrogéniques (PAPPEI) de la Société de pneumologie de la Langue française (SPLF)*

Pope et al. (1992). “Daily Mortality and PM 10 Pollution in Utah Valley”, *Arch Environ Health*. May-Jun 1992; 47(3):211-7. doi:10.1080/00039896.1992.9938351.in *International Journal* 47(3):211-7

Ravallion et al., (2000). “Carbon Emissions and Income Inequality”, *Oxford University Press (OUP)*

WHO Commission on Health and Environment & World Health Organization. (1992) .Notre Planète, notre santé : *rapport de la Commission OMS santé et environnement*. Genève : *Organisation mondiale de la Santé*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/38529>

## Impact du capital humain sur le rendement des producteurs d'anacarde en Côte d'Ivoire

### Impact of human capital on the performance of cashew producers in Côte d'Ivoire

Auteur 1 : OUATTARA Yefongnigui Arthur Constant,

Auteur 2 : N'DA Koffi Christian,

Auteur 3 : Tape Dali Raoul,

---

#### OUATTARA Yefongnigui Arthur Constant

Economiste, Millennium Challenge Account Côte d'Ivoire

Laboratoire d'Analyse et de Modélisation des Politiques Economiques Côte d'Ivoire

ouattaraarthur@yahoo.fr

#### N'DA Koffi Christian

Enseignant-Chercheur Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et Gestion

Université Jean Lorougnon Guédé, Daloa

Laboratoire d'Analyse et de Modélisation des Politiques Economiques (LAMPE)

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion (LAREG) Côte d'Ivoire

nda.christian@gmail.com

#### Tape Dali Raoul

Manager Suivi-Evaluation

Millennium Challenge Account Côte d'Ivoire

Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales Côte d'Ivoire

daliraoul@yahoo.fr

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : OUATTARA .Y , N'DA Koffi. & Tape Dali (2020), « Impact du capital humain sur le rendement des producteurs d'anacarde en Côte d'Ivoire-», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 022-045.

**Date de soumission** : Novembre 2020

**Date de publication** : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5535576



Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

L'objectif de cet article est de mesurer l'impact de la formation sur les rendements des producteurs d'anacarde en Côte d'Ivoire. Les données proviennent de l'enquête par sondage réalisée en 2017 par la Direction Suivi-Evaluation et Qualité (DSEQ) de l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) de la Côte d'Ivoire. Une modélisation PSM (Propensity Score of Matching) a été mise en œuvre à cet effet. Toutes les méthodes d'appariement produisent des résultats convergents avec des accroissements moyens de rendement de 94,09 kg/ha, 78,17 kg/ha, 73,64 kg/ha et 93,18 kg/ha respectivement en utilisant les méthodes du plus proche voisin, du rayon, de la stratification et de la fonction de kernel.

**Mots clés :** Impact ; formation ; rendement ; producteur ; PSM

**Code JEL :** C21 ; J24 ; D83 ; D24

## Abstract

The objective of this paper is to measure the impact of training on the yields of cashew producers in Côte d'Ivoire. Data are from the sample survey carried out in 2017 by the Directorate for Monitoring, Evaluation and Quality (DSEQ) of the National Agency for the Support to Rural Development (ANADER) of Côte d'Ivoire. A PSM (Propensity Score of Matching) modelling was implemented for this purpose. All the matching methods have given convergent results with some average yield increase of 94.09 kg/ha, 78.17 kg/ha, 73.64 kg/ha and 93.18 kg/ha respectively for the nearest neighbour, the radius, stratification and the kernel function.

**Keywords:** Impact; training; yield; producer; PSM

**JEL code :** C21 ; J24 ; D83 ; D24

---

## Introduction

Dès l'avènement de la Côte d'Ivoire à l'indépendance, le pays a basé son développement sur l'agriculture. Aussi, plusieurs structures, des sociétés d'état, ont été commises à l'encadrement des producteurs dans diverses spéculations. Ainsi les populations ont pu bénéficier et bénéficient encore d'un accompagnement, dans la conduite des cultures vivrières, du binôme café-cacao, de l'élevage... Cependant, l'anacarde a été quasiment la seule culture pérenne vers laquelle les programmes de développement ce sont le moins orientés. Peu d'action visant l'amélioration de la productivité des parcelles et l'amélioration de la qualité des produits ont été menées. Sa diffusion massive et son introduction dans les systèmes de production ont été l'œuvre des producteurs eux-mêmes, dès lors qu'elle résolvait un de leur problème majeur, à savoir, l'amélioration de la condition économique. C'est donc de manière spontanée et sans encadrement qu'en quelques années, l'adoption de cette culture s'est développée (TUO, 2007).

Pour remédier à cette situation, le Gouvernement ivoirien a adopté en 2013 une réforme des filières coton et anacarde. Concernant la filière anacarde, la réforme a prévu six axes stratégiques dont celui relatif à l'encadrement des producteurs d'anacarde matérialisé par la mise en œuvre d'un projet de conseil agricole dédié à l'ensemble des producteurs de noix de cajou. L'objectif de celui-ci est de garantir la durabilité de la culture et d'améliorer la productivité et les revenus des producteurs. A cet effet, une convention cadre tripartite a été signée le 21 mars 2014 entre le Conseil du Coton et de l'Anacarde, le Fond Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole (FIRCA) et l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) pour une durée de quatre (04) ans pour l'information, la sensibilisation et la formation des producteurs aux bonnes pratiques agricoles<sup>1</sup>.

Après la mise en œuvre de ces formations qui devaient s'achever en 2018, la question de leur impact sur l'amélioration de la production chez les producteurs qui y ont participé devient essentielle. La question centrale qui se pose dès lors est celle de savoir si cet investissement en capital humain, représenté par ces formations a-t-il permis d'améliorer la productivité des producteurs d'anacarde formés comparativement aux autres.

---

<sup>1</sup> Bulletin d'Information du FIRCA, Edition N°13 du 1<sup>er</sup> trimestre 2014, page 28  
<https://firca.ci/wp-content/uploads/2019/02/LaFiliereDuProgres13.pdf>

---

Cet article vise ainsi à analyser l'impact des investissements en capital humain chez les producteurs d'anacarde en Côte d'Ivoire. Il est ainsi question, de façon spécifique, de quantifier les effets de l'application des formations reçues sur la productivité des producteurs de noix de cajou en Côte d'Ivoire.

### **Revue de la littérature**

L'impact de l'éducation sur la productivité est depuis longtemps étudié. Les premières études empiriques menées entre autres par Denison (1962), Kendrick (1976), Jorgenson et Griliches (1967) ont conclu à un impact positif du capital humain sur la productivité. Par ailleurs, le niveau d'éducation est un facteur d'identification des travailleurs potentiellement les plus productifs plutôt que d'accroissement directement de la productivité. Autrement dit, les individus les plus aptes trouvent qu'il est moins coûteux, en temps et en efforts, d'acquérir des niveaux plus élevés de l'éducation. Ainsi, l'acquisition des qualifications indique la capacité et la motivation plutôt qu'une augmentation directe de la productivité (Spence, 1973 et Weiss, 1996). Les inputs du capital humain ont été reconnus comme des facteurs critiques dans la réalisation de la récente croissance soutenue de la productivité dans certains pays africains (Schultz, 2003). L'éducation peut améliorer l'efficacité technique directement par l'amélioration de la qualité du travail, en augmentant la capacité des agriculteurs à s'adapter aux déséquilibres, et grâce à son effet sur l'utilisation d'inputs (Moock, 1981).

Ainsi, le capital humain explique, en grande partie, la divergence observée entre la croissance du produit et celle de la quantité de facteurs productifs employés, entraînant une amélioration qualitative de la productivité du facteur travail qui augmente sa capacité contributive et favorise la croissance économique. Gokcekus et al. (2001), au Ghana, démontre que l'amélioration de l'efficacité et la création des nouveaux emplois, via des micro-entreprises, apportent des solutions viables à quatre problèmes dans les pays en voie de développement, notamment le chômage, l'exode rural, l'utilisation inefficace des ressources et le manque de capacités commerciales internationales.

Dans le secteur agricole, l'approche de la fonction de production établit un lien entre l'éducation et la production agricole dans la littérature du monde en développement. Hussain et Byerlee (1995) démontrent que pour l'Asie le rendement de la scolarité dans l'agriculture peut être aussi élevé que pour les salariés urbains. A travers une revue de littérature portant sur 18 études, Lockheed, Jamison et Lau (1980) font le constat que l'éducation a dans la

plupart de ces études un effet positif significatif sur la production. Une relation positive significative entre l'agriculture et l'éducation était plus probable dans les régions où les agriculteurs se modernisent. Ainsi, en moyenne, l'augmentation de la production associée à quatre années de scolarité était de 8,7%. Toutefois, les effets de l'éducation dans l'agriculture traditionnelle n'est pas nulle. L'augmentation de la production due à quatre années de scolarité n'a été que de 1,3% en moyenne, contre une augmentation moyenne de 9,5% pour les études dans les régions en voie de modernisation.

Phillips (1994) a passé en revue 12 études portant sur l'Amérique latine et a pu confirmer les tendances générales de l'étude de Hussain et Byerlee (1995). L'augmentation moyenne de la production due à quatre années supplémentaires de scolarité dans les études est de 10,5%. L'augmentation de la production pour les systèmes agricoles traditionnels est de 7,6% contre 11,4% pour les systèmes agricoles modernes. Phillips (1994) établit par ailleurs, sous certaines conditions que, les effets de la scolarisation sont plus forts en Asie qu'en Amérique latine, quel que soit le degré de modernisation. Cela peut avoir des implications sur l'applicabilité des résultats asiatiques à l'Afrique, bien que trop peu d'études utilisant des données africaines aient été prises en compte.

Selon Appleton et Balihuta (1996) l'effet de la scolarisation sur la production agricole n'est généralement pas significatif dans le contexte africain, même s'il peut être important dans certains cas. Il existe donc une variation substantielle des rendements de la scolarité à la fois à l'intérieur et entre les zones étudiées. Pour les auteurs le manque d'importance de l'éducation dans les études africaines peut s'expliquer par les erreurs de mesure de la production agricole et la grande variation des effets réels de l'éducation sur la production agricole. Ces revues illustrent la nécessité d'étudier plus avant les effets de l'éducation sur la productivité agricole en Afrique. En Ethiopie par exemple, les effets de la scolarité sur la productivité et l'efficacité des agriculteurs sont examinés par Weir (1999) en utilisant à la fois des fonctions de production moyennes et des fonctions de production stochastiques à deux étapes de la frontière. Afin d'estimer les avantages aussi bien internes et externes de la scolarisation dans 14 villages de producteurs de céréales, il a utilisé des données en provenance d'une enquête auprès des ménages réalisée en 1994. Il en ressort des avantages internes (privés) substantiels de la scolarisation pour la productivité des agriculteurs, notamment en termes de gains d'efficacité. Cependant, il faut au moins quatre années de scolarité primaire pour avoir un effet significatif

sur la productivité agricole. Weir (1999) a également mis en exergue des effets externes bénéfiques de la scolarisation sur la productivité agricole, surtout au plan social.

Nana et Atangana (2012), évaluent l'influence du capital social et du capital humain sur l'efficacité technique des producteurs agricoles en milieu rural au Cameroun. A partir des données auprès des Ménages réalisée et à l'aide de la méthode de la frontière stochastique, les auteurs identifient les niveaux et les déterminants de l'efficacité technique des producteurs agricoles. L'éducation et l'expérience des producteurs chefs de ménage réduisent leur inefficacité (Médard, 2012). De plus, le fait d'appartenir à une association réduit les niveaux d'inefficacité.

En somme, le capital humain est aussi important que l'amélioration de la productivité au travers de l'investissement dans l'éducation. Ce qui constitue un volet essentiel des politiques d'élimination de la pauvreté et des inégalités. Le savoir est devenu un facteur essentiel de la productivité des individus et des nations. Le principal facteur déterminant du niveau de vie d'un pays est la mesure dans laquelle il parvient à développer et à utiliser les compétences, le savoir et l'éthique du travail de sa population. Mais dans le secteur agricole des pays en développement, et surtout en Afrique, les politiques de formation des producteurs ont des effets souvent divergents sur la productivité agricole. Cependant, un consensus semble se dessiner sur le fait que l'effet de l'éducation est plus élevé dans les systèmes agricoles modernes que dans l'agriculture traditionnelle.

## **Méthodologie**

Deux catégories d'individus sont considérées : les producteurs d'anacardes qui ont bénéficié d'une formation (Traités) et ceux qui n'en ont pas bénéficiés (Contrôlés).

N'ayant pas d'informations sur les rendements des producteurs avant le programme de formation, nous avons opté pour une modélisation par la méthode « Propensity Score of Matching (PSM) ». Cette modélisation se prête au mieux aux situations dans lesquelles les données sont en coupe transversale. Théoriquement, le modèle s'explique comme ci-dessous :

Soit  $D$  une variable qui prend la valeur 1 si l'individu reçoit le traitement et 0 sinon, et  $Y$  la variable sur laquelle est sensée agir le traitement.  $Y_0$  mesure le résultat des individus avant le traitement et  $Y_1$  traduit leur résultat après qu'ils aient été traités. La formule qui exprime l'effet du traitement est la suivante :

$$\Delta \bar{Y} = E(Y_1 - Y_0 / D = 1)$$

(1)

En décomposant, on obtient :

$$\Delta \bar{Y} = E(Y_1 / D = 1) - E(Y_0 / D = 1)$$

(2)

$E(Y_0 / D = 1)$  est le groupe de comparaison et présente l'état des individus traités s'ils n'avaient pas reçu le traitement. Dans la pratique, une telle situation est inobservée. Il s'agit donc de remplacer cette composante par un groupe virtuel construit à partir des caractéristiques observées des individus qui ne bénéficient pas du programme.

Rosenbaum et Rubin (1983) présentent les éléments fondateurs des techniques de PSM. L'idée générale sous-jacente à cette méthode d'analyse est de déterminer un groupe de comparaison à partir d'un échantillon de non participants qui « ressemblent » aux participants, sur la base des caractéristiques observables.

L'hypothèse d'indépendance conditionnelle est la base des techniques de PSM. Selon cette hypothèse, il s'agit d'utiliser les informations des individus non traités afin de reproduire un contrefactuel à chacun des individus traités. Elle s'exprime comme suit :

$$(Y_0, Y_1) \perp D / X$$

(3)

Si nous conditionnons le fait de recevoir ou de ne pas recevoir un traitement à un ensemble de caractéristiques observables  $X$ , on estime la composante non observée de la sorte :

$$E(Y_0 / D = 1, X) = E(Y_0 / D = 0, X)$$

(4)

L'impact du traitement est ainsi déduit :

$$\Delta \bar{Y} = E(Y_1 / D = 1, X) - E(Y_0 / D = 0, X)$$

(5)

Rosembaum et Rubin (1983) ont par ailleurs montré que si l'hypothèse d'indépendance conditionnelle était valable, alors plutôt que de conditionner sur les caractéristiques observables, il est possible de conditionner sur le score de propension  $P(X)$  avec :

$$P(X) = \Pr \{ D = 1 / X \}$$

(6)

$P(X)$  est la probabilité de recevoir le traitement conditionné à un ensemble de caractéristiques observables  $X$ . L'hypothèse d'indépendance conditionnelle est donc reformulée comme suit :

$$(Y_0, Y_1) \perp D / P(X)$$

(7)

La composante non observée est ainsi déduite :

$$E[Y_0 / D = 1, P(X)] = E[Y_0 / D = 0, P(X)]$$

(8)

L'impact du traitement est finalement mesuré par :

$$\Delta \bar{Y} = E[Y_1 / D = 1, P(X)] - E[Y_0 / D = 0, P(X)]$$

(9)

Les scores de propension sont estimés dans la pratique à partir des probabilités prédites par un modèle Logit ou Probit, qui permet d'expliquer le fait qu'un individu participe à un traitement ou à un programme par un ensemble de caractéristiques observables. Dans notre cas, il s'agit d'un modèle Probit, avec pour variable dépendante égale à 1 si le planteur a été formé et 0 si non. La qualité de l'analyse du PSM dépend bien sûr de la robustesse des estimations des scores de propension, c'est-à-dire de la capacité du modèle à prendre en compte l'ensemble des facteurs déterminant l'éligibilité.

Les scores de propension obtenus, la phase suivante consiste à jumeler les cas traités aux cas non traités les plus proches sur la base de ces scores. L'effet moyen du traitement à partir de l'estimateur PSM est exprimé par :

$$ATE = \Delta \bar{Y} = \frac{1}{T} \sum_{j=1}^T \left( Y_{j1} - \sum_{i=1}^C w_{ij} Y_{ij0} \right) \quad (10)$$

Avec  $ATE$  l'effet du traitement moyen,  $Y_{j1}$  la variable d'intérêt après le traitement,  $Y_{ij0}$  la variable d'intérêt pour le  $i^{\text{ème}}$  cas non traité joint au  $j^{\text{ème}}$  cas traité,  $T$  le nombre de cas traités,  $C$  le nombre de cas non traités et  $w_{ij}$  les pondérations ou la fonction de pondération déterminée par la méthode d'appariement retenue.

On retrouve quatre (4) méthodes d'appariement : l'appariement selon le plus proche voisin, l'appariement selon la méthode de la stratification, l'appariement selon la méthode du rayon (radius) et l'appariement par la méthode de la fonction de noyau (Kernel matching).

L'appariement selon le plus proche voisin est la méthode la plus utilisée. Elle permet de faire correspondre un individu du groupe de contrôle à un autre du groupe des traités dont le score de propension est le plus proche possible. En désignant par  $C(j)$  l'ensemble des individus du groupe de contrôle appariés à au moins un individu du groupe de traitement,  $C(j)$  peut s'écrire :

$$C(j) = \min ||p_j - p_i|| \quad (11)$$

$C(j)$  correspond à la distance Euclidienne entre les scores de propension  $p_j$  et  $p_i$  respectifs de l'individu traité et du non traité. Si nous notons  $N_j^0$  le nombre d'individus du groupe de contrôle appariés avec l'individu  $j \in T$ , la pondération  $w_{ij}$  de l'équation (10) est donnée par :

$$W_{ij} = \frac{1}{N_j^0} \text{ si } i \in C(j) \text{ et } 0 \text{ dans le cas contraire.} \quad (12)$$

La méthode d'appariement selon le radius fait correspondre chaque individu avec un individu du groupe de contrôle pour lequel le score de propension est compris dans un intervalle prédéfini ou est semblable à celui de l'individu traité. Il s'agit donc de sélectionner tous les

individus  $i$  d'un groupe de contrôle situés dans un certain rayon de l'individu traité  $j$ . Si  $h$  est le rayon, on a :

$$\|Y_i - Y_j\| < h$$

(13)

En ce qui concerne la méthode de la stratification, l'ensemble des observations disponibles sont utilisées par la décomposition des individus traités et du groupe de contrôle à partir des scores de propension estimés. Les individus ont les mêmes valeurs de score de propension à l'intérieure de chaque strate. L'estimation de l'effet moyen total est la somme des effets observés dans chaque strate. Dans cette situation, l'effet moyen est obtenu à partir de la formule suivante :

$$ATE = \Delta \bar{Y} = \frac{\sum_{j \in I(q)} Y_{j1}}{N_q^T} - \frac{\sum_{i \in I(q)} Y_{i0}}{N_q^C} \quad (14)$$

La fonction du kernel est la méthode qui fait participer chaque individu non traité  $i$  à la construction du contrefactuel de l'individu  $j$ . Selon la distance entre les scores respectifs de l'individu non traité et de celui qui est traité, une importance relative est accordée. La pondération devient :

$$w_{ij} = \frac{\sum_{i \in C} K\left(\frac{p_i - p_j}{h}\right)}{\sum_{i \in C} K\left(\frac{p_k - p_j}{h}\right)} \quad (15)$$

Avec  $K$  le noyau utilisé et  $h$  est la taille de la fenêtre correspondante.

Ramené à notre étude, l'expression de l'effet moyen du traitement présentée à partir de l'équation (10) devient :

$$ATE = \overline{\Delta Rendement} = \frac{1}{T} \sum_{j=1}^T (Rendement_{j1} - \sum_{i=1}^C w_{ij} Rendement_{ij0})$$

(16) Avec  $Rendement_{j1}$  le niveau de rendement après le traitement

pour le  $j^{\text{ème}}$  producteur traité et  $Rendement_{ij0}$  le niveau de rendement pour le  $i^{\text{ème}}$  producteur non traité joint au  $j^{\text{ème}}$  producteur traité.

---

## Données utilisées

Les données utilisées proviennent d'une enquête réalisée en 2017 par la Direction Suivi-Evaluation et Qualité (DSEQ) de l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) de la Côte d'Ivoire. Il s'agit d'une enquête par sondage auprès d'un échantillon représentatif de producteurs d'anacarde bénéficiaires et non bénéficiaires du projet de « formation/encadrement » des producteurs d'anacarde. Concernant les producteurs bénéficiaires, l'enquête s'est adressée à ceux formés au cours des campagnes agricoles 2014 et 2015. Outre les équipes de coordination au niveau central (national) et au niveau des différentes régions ANADER, l'enquête a mobilisé environ deux cent soixante-quatorze agents pour la collecte des données et soixante-dix superviseurs. Elle a couvert toute la zone de production de l'anacarde en Côte d'Ivoire.

Afin de réduire l'effet de dispersion, et aussi pour des questions logistiques, un sondage stratifié à deux degrés<sup>2</sup> a été appliqué. La stratification s'est faite par Zone ANADER ; chaque Zone correspondant à une entité relativement homogène d'un ou deux départements administratifs. Au premier degré, un tirage aléatoire de localités de producteurs d'anacarde bénéficiaires du projet et de localités de producteurs d'anacarde non bénéficiaires a été réalisé. Au second degré, dans chaque type de localité échantillonnées, les producteurs d'anacarde ont été tirés.

L'échantillonnage a permis d'obtenir la taille de 1888 producteurs qui ont été enquêtés au niveau national, soit 1160 producteurs bénéficiaires et 728 producteurs non bénéficiaires. La base de données consolidée a été apurée par la suite. Ainsi, c'est au total 1594 producteurs d'anacarde dont 1026 bénéficiaires et 568 non bénéficiaires qui ont été retenus pour notre étude.

Les variables utilisées pour les différentes analyses sont : le rendement, la participation à la formation, le type de localité, l'âge du planteur, le statut dans le ménage, le statut matrimonial, le fait de savoir lire et écrire, l'appartenance à une coopérative, l'origine ethnique, le mode d'acquisition de la parcelle ainsi que le niveau d'instruction du producteur.

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'un sondage dans lequel la population est répartie en sous populations appelées unités primaires (stratification). On procède alors dans un premier temps au tirage aléatoire de  $m$  unités primaires (premier degré) puis ensuite au tirage de  $n_i$  unités secondaires (second degré).

Le rendement est la variable sur laquelle un effet de la formation des planteurs est attendu. Lors de l'enquête, la production des planteurs ainsi que la superficie de leur plantation ont été observées. Le rendement a été déterminé par le ratio de la production et de la superficie en production. En moyenne, le rendement des planteurs est estimé à 458,10 kg/ha (kilogramme/hectare).

**Tableau 1** : Rendement moyen des producteurs (kg/ha)

Variables	Effectifs	Rendement Moyen	Ecart-type
<b>Ensemble des producteurs</b>	<b>1 594</b>	<b>458,10</b>	<b>349,54</b>
<b>Formation</b>			
<i>Pas formé</i>	568	407,78	282,08
<i>Formé</i>	1 026	458,95	379,06
<b>Type de localité</b>			
<i>Campement</i>	127	561,54	439,03
<i>Village</i>	1 439	448,04	340,16
<b>Statut du ménage</b>			
<i>Chef de ménage</i>	1 367	468,11	355,03
<i>Autre membre du ménage</i>	216	403,12	313,44
<b>Statut matrimoniale</b>			
<i>En couple</i>	1 411	463,88	348,36
<i>Pas en couple</i>	183	413,55	356,33
<b>Savoir lire et écrire</b>			
<i>Ne sait lire ni écrire</i>	1 168	456,34	343,19
<i>Sait lire et écrire</i>	410	467,79	371,66
<b>Appartenance à une coopérative</b>			
<i>N'appartient pas à une coopérative</i>	1 278	468,10	334,33
<i>Appartient à une coopérative</i>	316	417,63	403,33
<b>Niveau d'instruction</b>			
<i>Aucun</i>	1 144	460,89	344,31
<i>Primaire</i>	257	488,78	399,28
<i>Secondaire</i>	107	411,76	305,84
<i>Supérieur</i>	9	467,90	306,92
<b>Origine Ethnique</b>			
<i>Autochtone</i>	1 344	433,61	316,57
<i>Pas autochtone</i>	232	466,33	466,33
<b>Mode d'acquisition de la plantation</b>			
<i>Héritage</i>	1303	446,50	333,81
<i>Création</i>	269	518,86	423,45

**Source** : Nos calculs

La participation à la formation est la variable qui est sensée induire un changement dans les rendements de production des planteurs. Elle est constituée de deux modalités : être formé et ne pas être formé. Les planteurs qui ont bénéficié d'une formation représentent environ 64,37% de l'ensemble des individus enquêtés. Leur rendement moyen est plus important (458,95 kg/ha) que celui de ceux qui n'ont reçu aucune formation (407,78 kg/ha).

Le type de localité fait référence à la différence entre le fait de vivre au campement<sup>3</sup> et le fait de vivre dans le village. Ceux qui vivent au campement sont minoritaires et ne représentent que 8,11% des individus enquêtés. Leur rendement moyen est plus important (561,54 kg/ha) alors que celui de ceux qui vivent dans les villages sont en moyennes plus faibles (448,12 kg/ha).

L'âge correspond à celui de planteur observé. Avec une moyenne d'âge de 34 ans le plus jeune planteur a 15 ans et le plus âgé, 74 ans. Il n'existe aucune corrélation linéaire entre l'âge du planteur et le rendement de celui-ci<sup>4</sup>.

Le statut du ménage représente le fait que le planteur soit le chef du ménage ou non (un membre autre que le chef du ménage). Les chefs de ménages sont les plus nombreux dans notre base de données, soit 86,36% et détiennent, en moyenne, des rendements plus élevés (468,11 kg/ha). Par contre, le rendement moyen des autres membres du ménage est de 403,12 kg/ha.

La variable savoir lire et écrire est constituée de deux (2) modalités. Soit l'individu ne sait ni lire ni écrire, ou il sait lire et écrire. L'enquête révèle que les  $\frac{3}{4}$  des producteurs ne savent ni lire, ni écrire (74,02%) et ont des rendements moyens qui s'élèvent à 456,34 kg/ha tandis que ceux qui savent lire et écrire ont des rendements moyens de l'ordre de 467,79 kg/ha.

L'appartenance à une coopérative montre le fait que certains planteurs sont organisés. Cette variable est ainsi construite autour de deux (2) modalités qui sont : Appartenir à une coopérative ou ne pas appartenir à une coopérative. Seulement 19,67% de producteurs sont organisés en coopérative avec des rendements moyens qui se situent autour de 417,63 kg/ha.

Les producteurs observés sont aussi bien des autochtones, des allogènes que des allochtones. Dans cette analyse, les allogènes et les allochtones ont été regroupés. La variable « origine

---

<sup>3</sup> Lieu d'habitation constitué d'une ou plusieurs concessions situées en dehors du village ; généralement sur une plantation ou à proximité de celle-ci.

<sup>4</sup> Le coefficient de corrélation linéaire entre le rendement et l'âge du planteur est égale à 0,054

ethnique » a ainsi deux (2) modalités : les autochtones et les non autochtones. Cette catégorisation a pour objectif de comparer l'effet des formations sur les rendements des populations venues d'ailleurs à celui des originaires de la localité. L'idée étant de capter le niveau d'effort consenti, dans les deux cas. Les autochtones représentent 85,28% de la population avec des rendements moyens de 433,61 kg/ha.

Le statut matrimonial oppose les producteurs en couple et ceux qui ne le sont pas. Les planteurs en couple sont les plus nombreux (88,52%) avec des rendements moyens de 463,88 kg/ha.

Le mode d'acquisition de la plantation met en exergue deux modalités. Il s'agit de ceux qui ont hérité de leur parcelle (héritage) et ceux qui ont eux-mêmes créé leur plantation (création). Seulement 16,74% se retrouvent dans la seconde situation ont les rendements les plus élevés, soit 518,86 kg/ha.

La variable niveau d'instruction est constituée de quatre (4) modalités. Il s'agit de ceux qui n'ont aucun niveau d'instruction, de ceux qui ont le niveau primaire, de ceux qui ont le niveau secondaire et ce ceux qui ont le niveau supérieur. Les producteurs qui n'ont aucun niveau d'étude constituent les  $\frac{3}{4}$  de la population enquêtée (75,41%) ensuite suivent ceux qui ont le niveau primaire (16,94%). Il n'y a quasiment pas de producteur avec le niveau supérieur (0,59%) et très peu qui ont le niveau secondaire (7,05%). Les rendements moyens respectifs sont de 460,89 kg/ha pour les producteurs qui n'ont aucun niveau d'instruction, 488,78 kg/ha pour ceux qui ont le niveau d'instruction primaire, 411,76 kg/ha pour ceux qui ont le niveau d'instruction secondaire et 467,90 kg/ha pour ceux qui ont le niveau d'instruction supérieur.

## **Analyse des résultats**

### *Modèle Probit*

De manière générale, le modèle est correctement spécifié avec une p-value de 0,0000 et une significativité observée sur l'ensemble des variables sensées expliquer le fait de bénéficier de la formation ou pas, à l'exception de la variable « type de localité ». Le modèle montre que la probabilité d'être formé augmente avec l'âge des planteurs mais avec un effet de seuil<sup>5</sup>. A

---

<sup>5</sup> L'effet de seuil représente le changement de tendance dans l'évolution d'une variable. Ainsi, on observe soit un maximum ou un minimum pour cette variable. Cette situation est observée lorsqu'une variable quantitative et son carré sont significatives avec des coefficients de signes différents. Toute choses étant égale a par

partir de 15 ans, un (1) an supplémentaire accroît la probabilité d'être formé de 1,47% jusqu'à l'âge de 50, puis décroît par la suite. Un tel résultat a été observé par Loarer, E., & Delgoulet, C. (2011) dans une étude sur le vieillissement, l'apprentissage et la formation en France. Ils ont fait le constat que l'accès à la formation décroît à partir de 40 ans, continue de baisser à partir de 45 ans et se réduit encore plus au-delà de 55 ans. Dans notre cas, cela pourrait s'expliquer par le fait qu'à partir d'un certain âge (50 ans), les producteurs s'estiment suffisamment expérimentés pour ne pas avoir besoin de nouvelles techniques culturales. Dans la même veine, nous notons que les producteurs ayant créé leur propre plantation (donc supposé avoir de l'expérience dans la culture de l'anacarde) ont une probabilité d'être formés qui baisse de 7,60% par rapport à ceux qui ont hérité de leur parcelle.

Un des aspects analysés dans cette étude est celui de l'impact de la formation sur le rendement en considération de la responsabilité sociale des producteurs. La responsabilité sociale est prise en compte à travers le statut dans le ménage (chef de ménage ou non) et le statut matrimonial (en couple ou non). Il apparaît que le fait de ne pas être chef de ménage baisse la probabilité d'être formé de 18,39% relativement au fait d'être chef de ménage. Aussi, quand un individu n'est pas en couple, sa probabilité d'être formé baisse de 12,74% relativement au fait qu'il soit en couple. Nous constatons donc que les producteurs ayant des responsabilités sociales sont plus enclins à être formés que ceux qui ne le sont pas.

Plusieurs études dont celles de Lockheed et al. (1980) et Psacharopoulos (1984) ont analysé le lien entre éducation et productivité. Aussi nous intéressons nous à l'apport de la formation sur le rendement des producteurs selon qu'ils aient une éducation de base ou non. L'éducation de base est abordée par la capacité à s'avoir lire et écrire ou pas. On observe que fait de savoir lire et écrire augmente la probabilité d'être formés de 8,16% par rapport au fait de ne savoir ni lire ni écrire.

Comme l'a montré Bauwens (2015), l'appartenance à une coopérative influence positivement l'acceptation d'une nouvelle technologie introduite dans le milieu. La formation sur les

---

ailleurs, en supposant les autres variables constantes et en égalisant la dérivée de la fonction à zéro, le seuil est ainsi obtenu :

$$\frac{\partial(\alpha \text{Age} + \beta \text{Age}^2 + Cste)}{\partial \text{Age}} = 0 \implies \text{Age}_{seuil} = -\frac{\alpha}{2\beta} \text{ avec } \alpha \text{ et } \beta \text{ qui sont les coefficients de}$$

régression respectifs de Age et Age<sup>2</sup>. Dans notre cas  $\text{Age}_{seuil} = 50$

meilleures pratiques étant une nouveauté dans le milieu rural en Côte d'Ivoire, notre étude a abordé la participation des membres de coopératives à la formation, et l'influence engendrée par celle-ci sur leur rendement. Lorsque le producteur appartient à une coopérative, la probabilité qu'il soit formé augmente de 12,05% par rapport au fait de ne pas appartenir à une coopérative. Ce résultat rejoint celui de Bauwens qui avait conclu que la participation à une coopérative augmente significativement l'attitude positive à l'égard de cette technologie dans le milieu, en l'occurrence l'éolienne.

Les non autochtones ont une faible probabilité d'être formés (10,76%) par rapport aux autochtones. Effet, on observe globalement dans le milieu rural ivoirien que les non autochtones s'associent moins aux projets auxquels les autochtones participent compte tenu de la méfiance née au lendemain des crises qu'a connu le pays.

**Tableau 2 : Résultat du modèle Probit**

TRAITES (FORMES)	Coefficient	Effets marginaux	Ecart type	t-stat	Seuil
<b>Type de localité</b>					
<i>Campement</i>	-	-	-	-	-
<i>Village</i>	0,1836	0,0659	0,1327	1,38	-
<b>Age</b>	0,0397	0,0139	0,0154	2,58	***
<b>Age<sup>2</sup></b>	-0,0004	-0,0001	0,0002	-1,96	**
<b>Statut du ménage</b>					
<i>Chef de ménage</i>	-	-	-	-	-
<i>Autre membre du ménage</i>	-0,4975	-0,1839	0,0999	-4,98	***
<b>Statut matrimoniale</b>					
<i>En couple</i>	-	-	-	-	-
<i>Pas en couple</i>	-0,3498	-0,1274	0,1095	-3,19	***
<b>Savoir lire et écrire</b>					
<i>Ne sait lire ni écrire</i>	-	-	-	-	-
<i>Sait lire et écrire</i>	0,2377	0,0816	0,0821	2,89	***
<b>Appartenance à une coopérative</b>					
<i>N'appartient pas à une coopérative</i>	-	-	-	-	-
<i>Appartient à une coopérative</i>	0,3576	0,1205	0,0896	3,99	***
<b>Origine Ethnique</b>					
<i>Autochtone</i>	-	-	-	-	-
<i>Pas autochtone</i>	-0,2966	-0,1076	0,1022	-2,90	**
<b>Mode d'acquisition de la plantation</b>					
<i>Héritage</i>	-	-	-	-	-
<i>Création</i>	-0,2124	-0,0760	0,0948	-2,24	**
<b>Constante</b>	-0,5613	-	0,3029	-1,85	
<i>Nombre d'observations</i>				1 511	
<i>Log de vraisemblance</i>				- 926	
<i>Prob &gt; chi2</i>				0,0000	
<i>Pseudo R2</i>				0,0601	

\*significativité de 1%, \*\* significativité de 5% et \*\*\* significativité de 10%

**Source :** Nos calculs

✓ *Impact sur le rendement*

Comme précisé dans la méthodologie, quatre (4) méthodes d'appariement ont été mise en œuvre. Dans le tableau ci-dessous, sont résumés les résultats obtenus avec les différentes approches d'estimation de la modèle PSM (tableau 3).

Il ressort de la modélisation que la formation a un impact sur le rendement moyen des producteurs avec une significativité à 1%. Toutes les méthodes d'appariement produisent des résultats convergents avec des accroissements moyens de rendement de 94,09 kg/ha, 78,17 kg/ha, 73,64 kg/ha et 93,18 kg/ha respectivement pour les méthodes du plus proche voisin, du rayon, de la stratification et de la fonction de kernel. Dans la suite des analyses, seuls les résultats du plus proche voisin seront présentés.

De manière spécifique, on observe un impact positif chez les producteurs qui sont des chefs ménages avec un accroissement moyen de leur rendement qui s'élève à 93,54 kg/ha. En effet, les producteurs chef de ménage peuvent disposer d'une main d'œuvre familiale systématique, représentée par les autres membres du ménage, pour les aider dans l'application des technologies apprises pendant la formation. C'est certainement aussi le cas pour les producteurs vivant en couple. On note que l'impact est perceptible pour les producteurs en couple (96,98 kg/ha) tandis qu'aucun effet n'est observé chez ceux qui ne sont pas en couple.

Les producteurs ne qui ne savent ni lire ni écrire sont aussi impactés que ceux qui savent lire et écrire mais de manière différente. Les derniers ont vu leur rendement s'accroître plus fortement avec en moyenne 112,20 kg/ha. Cela pourrait s'expliquer par la facilité avec laquelle ils peuvent comprendre le message de formation contrairement aux autres qui auraient besoin d'interprète. De plus, la formation de base prédisposerait à une acceptation aisée des nouvelles technologies comme les messages véhiculés par la formation, et à leurs applications. Seulement, plus le niveau d'instruction est élevé, moins l'individu pourrait être enclin à ne pas accepter la formation et les messages de formation. D'ailleurs, on enregistre un impact significatif de la formation sur les rendements chez les producteurs de chaque niveau d'instruction, excepté le niveau supérieur. Cet impact évolue de manière croissante avec le niveau d'instruction. Les accroissements observés sont de 81,35 kg/ha pour les producteurs qui n'ont aucun niveau d'instruction, 144,63 kg/ha pour ceux qui ont le niveau primaire et 190,25 kg/ha pour ceux qui ont le niveau secondaire.

Le fait de se déplacer pour aller créer une plantation dans une contrée autre que chez soi sous-entend qu'on prend plus à cœur l'activité que la plupart des autochtones. Cela s'observe dans

les résultats obtenus. En effet, les non autochtones ont vu leur rendement très fortement augmenté (325 kg/ha) suite à la formation. Les rendements des autochtones ont également augmenté mais moins que proportionnellement, soit 58,22 kg/ha.

Il faut remarquer que les producteurs qui ont créés eux-mêmes leurs parcelles ont déjà une certaine expérience sur laquelle vient s'ajouter les bonnes pratiques agricoles acquises au cours de la formation. Aussi, l'impact bien que perceptible chez eux comme chez ceux qui ont hérité d'une parcelle, il y a tout de même des accroissements de rendements moyens plus accentués chez les premiers (228,71 kg/ha) que chez les seconds (64,64 kg/ha).

**Tableau 3** : Impacts de la formation sur le revenu et des producteurs d'anacarde par PSM

	Plus proche voisin		Radius		Stratification		Kernel	
	Impact	Ecart-type	Impact	Ecart-type	Impact	Ecart-type	Impact	Ecart-type
<b>Résultat global</b>	<b>18,48***</b>	<b>3,33</b>	<b>17,19***</b>	<b>3,18</b>	<b>17,27***</b>	<b>3,2</b>	<b>18,12***</b>	<b>4,23</b>
<b>Statut Ménage</b>								
<i>Chef de ménage</i>	93,54***	27,45	72,13***	18,55	72,13***	18,55	92,7***	13,11
<i>Pas chef de ménage</i>	18,87	60,11	87,63**	43,7	87,63**	43,7	94,2**	39,23
<b>Statut Matrimonial</b>								
<i>En couple</i>	96,98***	36,36	81,14***	17,95	79,99***	18,2	98,98	19,22
<i>Pas en couple</i>	37,79	68,84	38,02	51,76	-7,44	58,32	16,87	89,36
<b>Savoir lire et écrire</b>								
<i>Ne sait lire ni écrire</i>	77,94**	29,87	61,21***	19,44	52,83**	20,22	68,39**	22,28
<i>Sait lire et écrire</i>	112,2**	49,2	143,6***	33,3	141,31***	32,35	156,56***	16,34
<b>Niveau d'instruction</b>								
<i>Aucun</i>	81,35**	29,62	69,79***	19,63	59,16***	20,47	77,03***	15,05
<i>Primaire</i>	144,63**	78,62	78,7	61,44	76,42	61,77	94,86***	38,61
<i>Secondaire</i>	190,25***	64,66	166,32***	44,91	172,77***	42,43	190,1***	49,09
<i>Supérieur</i>	212,96	203,87	135,19	196,26	135,19	196,26	200,3	201,78
<b>Origine Ethnique</b>								
Autochtone	58,22***	22,98	56,76***	16,28	55,17***	16,4	62,34***	22,16
Non autochtone	352,2***	93,88	330,2***	57,37	300,97**	60,16	313,31**	63,13
<b>Mode d'acquisition</b>								
Héritage	64,64***	26,62	63,27***	17,94	55,03***	18,56	72,62***	17,9
Création	228,71***	62,07	197,49***	48,5	196,9***	49,42	199,88**	36,86

\*significativité de 1%, \*\* significativité de 5% et \*\*\* significativité de 10%

**Source** : Nos calculs

---

## Conclusion

Cet article a analysé l'impact du capital humain sur la productivité des producteurs d'anacarde en Côte d'Ivoire au travers des formations dont ils ont bénéficié au cours de la campagne 2014-2015. A partir des données d'enquête par sondage de l'ANADER de 2017, une méthodologie reposant sur des techniques d'évaluation d'impact, en occurrence, celle des PSM a été mise en œuvre.

On aboutit à des résultats convergents selon les différentes méthodes d'appariement utilisées : plus proche voisin, radius, stratification et noyau de kernel. On observe que les formations ont eu un impact positif sur le rendement des producteurs qui a ainsi augmenté en moyenne de 94,09 kg/ha, 78,17 kg/ha, 73,64 kg/ha et 93,18 kg/ha suivant les différentes méthodes d'appariement respectives. Cet impact s'est exercé de manière différente sur les diverses catégories de producteurs.

Les planteurs chefs de ménages ont vu leur rendement s'accroître plus en comparativement à ceux qui ne le sont pas. Le même constat est observé chez les planteurs qui vivent en couple qui ont vu leur rendement augmenté plus par rapport aux autres. Les producteurs qui savent lire et écrire ont le plus bénéficié des retombées de cette formation avec un impact positif plus important que ceux qui ne savent ni lire ni écrire. D'autres part, on note que les rendements se sont accrus avec le niveau d'éducation des productions allant d'un accroissement de 81,35 Kg/ha pour ceux qui ont le niveau primaire à 190,25 Kg/ha pour ceux qui ont le niveau secondaire. Par contre, aucun n'impact n'a été observé chez les producteurs qui ont le niveau d'étude supérieur.

Par ailleurs, la question pourrait être approfondie afin de comprendre pourquoi la formation n'a eu aucun impact sur certaines catégories de producteurs, en occurrence, ceux qui ont le niveau d'étude supérieur.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Statistiques descriptives

**Tableau 1** : Statistiques descriptives des variables quantitatives

VARIABLES	Effectifs	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
<b>Rendement</b>	1 594	458,10	349,54	40	2750
<b>Age</b>	1 594	33,71	11,76	15	74

**Source** : Nos calculs

**Tableau 1** : Statistiques descriptives des variables qualitatives

Variables	Effectifs	Pourcentage
<b>Formation</b>		
<i>Pas formé</i>	568	35,63%
<i>Formé</i>	1 026	64,37%
<b>Type de localité</b>		
<i>Campement</i>	127	8,11%
<i>Village</i>	1 439	91,89%
<b>Statut du ménage</b>		
<i>Chef de ménage</i>	1 367	86,36%
<i>Autre membre du ménage</i>	216	13,64%
<b>Statut matrimoniale</b>		
<i>En couple</i>	1 411	88,52%
<i>Pas en couple</i>	183	11,48%
<b>Savoir lire et écrire</b>		
<i>Ne sait lire ni écrire</i>	1 168	74,02%
<i>Sait lire et écrire</i>	410	25,98%
<b>Appartenance à une coopérative</b>		
<i>N'appartient pas à une coopérative</i>	1 278	80,18%
<i>Appartient à une coopérative</i>	316	19,82%

<b>Origine Ethnique</b>		
<i>Autochtone</i>	1 344	85,28%
<i>Pas autochtone</i>	232	14,72%
<b>Mode d'acquisition de la plantation</b>		
<i>Héritage</i>	1 303	83,26%
<i>Création</i>	262	16,74%
<b>Niveau d'instruction</b>		
<i>Aucun</i>	1 144	75,41%
<i>Primaire</i>	257	16,94%
<i>Secondaire</i>	107	7,05%
<i>Supérieur</i>	9	0,59%

**Source** : Nos calculs

## BIBLIOGRAPHIE

- Appleton, S., & Balihuta, A. (1996). Education and agricultural productivity: evidence from Uganda. *Journal of International Development*, 8(3), 415-444.
- Araujo, C., Bonjean, C. A., & Arcand, J. L. (1999). Capital humain, productivité agricole, et travail féminin : variables latentes et séparabilité dans les modèles de ménage. In *Working Paper 99-12 CERDI*. FSEG, Université de Clermont I, U. Auvergne.
- Bauwens, T. (2015). Propriété coopérative et acceptabilité sociale de l'éolien terrestre. *Reflète et perspectives de la vie économique*, 54(1), 59-70.
- Becker, S. O., & Ichino, A. (2002). Estimation of average treatment effects based on propensity scores. *The stata journal*, 2(4), 358-377.
- Bigsten, A., & Kayizzi-Mugerwa, S. (1995). Rural sector responses to economic crisis in Uganda. *Journal of International Development*, 7(2), 181-209.
- Brodaty, T., Crépon, B., & Fougère, D. (2007). Les méthodes micro-économétriques d'évaluation et leurs applications aux politiques actives de l'emploi. *Economie prevision*, (1),
- Bryson, A., Dorsett, R., & Purdon, S. (2002). The use of propensity score matching in the evaluation of active labour market policies.
- Clément, M. (2006). Impact redistributif des aides au logement en Russie: une analyse de "propensity score matching". *document de travail, CED/IFReDE-GRES-Université Montesquieu Bordeaux IV*.
- Denison, E.F. (1962), *The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us*. New York: Committee on Economic Development.
- Djomo, J. M. N., & Sikod, F. (2012). The effects of human capital on agricultural productivity and farmer's income in Cameroon. *International Business Research*, 5(4), 134.
- Dorin, B., Pingault, N., & Boussard, J. M. (2001). Formation et répartition des gains de productivité dans l'agriculture indienne. 1980-1996. *Économie rurale*, 263(1), 78-91.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2011). *L'évaluation d'impact en pratique*. The World Bank.
-

---

Givord, P. (2014). Méthodes économétriques pour l'évaluation de politiques publiques. *Economie prevision*, (1), 1-28.

Gokcekus, O., Anyane-Ntow, K. and Richmond, T.R. (2001), « Human Capital and Efficiency: The Role of Education and Experience in Micro-Enterprises of Ghana's Wood-Products Industry », *Journal of Economic Development*, vol. 26, n°1, 14 p.

Gurgand, M. (1993). Les effets de l'éducation sur la production agricole. Application à la Côte-d'Ivoire. *Revue d'économie du développement*, 1(4), 37-54.

Hussain, S. S., & Byerlee, D. R. (1995). *Education and farm productivity in post-'green revolution' agriculture in Asia* (No. 998-2016-78007).

Jorgenson, D. W., & Griliches, Z. (1967). The explanation of productivity change. *The review of economic studies*, 34(3), 249-283.

Kendrick, J. W., Lethem, Y., & Rowley, J. (1976). The formation and stocks of total capital (Vol. 100). *New York: National Bureau of Economic Research*.

Lockheed, M. E., Jamison, T., & Lau, L. J. (1980). Farmer education and farm efficiency: A survey. *Economic development and cultural change*, 29(1), 37-76.

Mooock, P. R. (1981). Education and technical efficiency in small-farm production. *Economic Development and Cultural Change*, 29(4), 723-739.

Médard, N. D. J., & Henri, A. O. Capital Social, (2012). Capital Humain et Efficacité Technique dans le Secteur Agricole au Cameroun.

Nana Djomo, J. M., & Atangana Ondo, H. (2012). Capital social, capital humain et efficacité technique dans le secteur agricole au Cameroun. *Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion*, 19(1-2), 137-160.

Peters, G. H., & Hedley, D. D. (1995). *Agricultural competitiveness: market forces and policy choice* (No. 338.1 I61a). Vermont, US: Dartmouth Publishing.

Phillips, J. M. (1994). Farmer education and farmer efficiency: A meta-analysis. *Economic development and cultural change*, 43(1), 149-165.

Psacharopoulos, G. (1984). *The contribution of education to economic growth: International comparisons* (No. REP320, pp. 1-32). The World Bank.

- 
- Rosenbaum, P. R., & Rubin, D. B. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70(1), 41-55.
- Ros Schultz, T. P. (2003). Human capital, schooling and health. *Economics & Human Biology*, 1(2), 207-221.
- Simard, M. (2014). L'effet sur le salaire de l'adéquation formation-emploi chez les immigrants qualifiés au Québec.
- Spence, M. (1973). Job Market Signalling". *The Quarterly Journal of Economics*".
- Stephan, N. (1996). *Evaluation de l'efficacité externe de la formation des agriculteurs* (Doctoral dissertation).
- Theophile, K. (2010). The Impact of Human Capital on Agricultural Productivity in Burkina Faso.
- Tuo, G. (2007). Analyse de la filière anacarde en Côte d'Ivoire : stratégie de développement et de lutte contre la pauvreté. Mémoire de DEA en Sciences économiques, Université de Bouaké, Côte d'Ivoire.
- Weiss, A. (1996), Human Capital vs Signalling Explanations of Wages, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 4, pp. 133-154.
- Weir, S. (1999). The effects of education on farmer productivity in rural Ethiopia. *The Centre for the Study of African Economies Working Paper Series*, 91.
- Weiss, Y. (1996). Synchronization of work schedules. *International Economic Review*, 157-179.
- Yasmeen, K., Abbasian, E., & Hussain, T. (2011). Impact of educated farmer on Agricultural Product. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(2), 158-164.
- Zahra, F. T. (2018). Educating Farmers To Be Environmentally Sustainable: Knowledge, Skills And Farmer Productivity In Rural Bangladesh.

## L'intelligence économique et le patrimoine culturel immatériel Burkinabè

### Business intelligence and the Burkinabè intangible cultural heritage

Auteur 1 : ELHAJRI Aimad,  
Auteur 2 : DAO Sabari Christian,

---

**ELHAJRI Aimad** , Enseignant chercheur

Université Moulay Ismail Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Entrepreneuriat,

Management et Contrôle d'Entreprises Maroc

[aimadelhajri@gmail.com](mailto:aimadelhajri@gmail.com)

**DAO Sabari Christian**

Conservateur de musée

Ministère de la culture, des Arts et du Tourisme Burkina Faso

[daochristian@yahoo.fr](mailto:daochristian@yahoo.fr)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : ELHAJRI .A & DAO Sabari .C (2020), « L'intelligence économique et le patrimoine culturel immatériel Burkinabè », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 046-069.

**Date de soumission** : Novembre 2020

**Date de publication** : Décembre 2020



DOI : 10.5281/zenodo.5535646

Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

L'objet de cette recherche est d'étudier les liens entre l'intelligence économique (IE) et la sauvegarde du Patrimoine Culturel Immatériel (PCI) au Burkina Faso, ce rapprochement peut être perçu comme contre-nature, voire illusoire ou même erroné. Pourtant, il s'agit d'un défi majeur qu'il faut relever à travers une coordination entre l'administration publique, les communautés et les acteurs privés.

Afin de faire la lumière sur notre problématique, nous avons mobilisé le modèle de Daft and Weik. Notre positionnement épistémologique est de type interprétativiste, l'approche est qualitative avec un mode de raisonnement inductif, l'analyse empirique a été menée auprès des différents acteurs privés et publics. Le recours à une approche qualitative exploratoire s'explique par notre objectif qui vise l'exploration et la compréhension.

Les résultats ont été analysés et interprétés par une analyse thématique à la main. Ils font apparaître l'absence d'une coordination des politiques de sauvegarde du PCI. Ils montrent une certaine méconnaissance des pratiques de l'intelligence économique et montre également le besoin, en formation, des acteurs en matière des pratiques IE.

**Mots clés :** Intelligence économique, culture, patrimoine culturel immatériel, Burkina Faso, sauvegarde.

## Abstract

The purpose of this research is to study the links between economic intelligence (EI) and the safeguarding of intangible cultural heritage (ICH) in Burkina Faso, this connection can be perceived as unnatural, even illusory or even erroneous. However, this is a major challenge that must be addressed through coordination between public administration, communities and private actors.

In order to shed light on our problem, we mobilized the model of Daft and Weik. Our epistemological positioning is interpretive, the approach is qualitative with an inductive reasoning mode, the empirical analysis was carried out with various private and public actors. The use of an exploratory qualitative approach is explained by our goal of exploration and understanding.

---

The results were analyzed and interpreted by thematic analysis by hand. They show the lack of coordination of ICH safeguard policies. They have a certain lack of knowledge of economic intelligence practices and also shows the need, for training, of actors in EI practices.

**Keywords:** Business intelligence, culture, intangible cultural heritage, Burkina Faso, safeguarding.

---

## Introduction

Le patrimoine culturel représente un actif de par son importance historique dans la société, en particulier pour son caractère identitaire et économique pour un pays (UNESCO, 2011). Dans les pays du Sud, cependant, le patrimoine est souvent un actif non valorisé et quasi-abandonné. On constate alors un phénomène d'effritement des éléments du Patrimoine Culturel Immatériel (PCI). En dépit des mesures prises et des efforts inscrits dans les différentes conventions internationales et les référentiels nationaux, le PCI demeure sous une menace permanente de disparition face à la mondialisation et son corolaire d'uniformisation sans concession des cultures (Ouedraogo et Zoungrana, 2018). L'uniformisation expéditive constitue un danger pour les cultures comme les nôtres, faiblement représentées sur le plan international. Les valeurs culturelles africaines sont en danger face à la déferlante de cette globalisation où les pays moins industrialisés subissent la suprématie culturelle des grandes puissances industrielles. A plus de cela, il y a également le désintérêt des jeunes à la science enseignée par les détenteurs des traditions ancestrales. A ceux-ci, s'ajoute l'insuffisance des ressources financières et la priorisation des projets qui ne laissent aucune place à ceux de la culture entraînant ainsi un effritement des valeurs culturelles.

Cet effritement pourrait en partie être expliqué par la non sauvegarde du PCI via les outils comme l'intelligence économique. Ou encore la non prise en compte de la dimension économique du PCI. Pourtant le poids économique de la culture, c'est-à-dire la valeur ajoutée de l'ensemble des branches culturelles, n'est plus à démontrer. Le rôle du PCI est de fournir des connaissances détaillées pour l'interprétation de la culture matérielle et de l'environnement. En d'autres termes, à travers le PCI, les objets physiques et les lieux prennent vie. Ainsi, leur signification et leur histoire peuvent être comprises et interprétées par tous.

Le débat théorique et empirique sur la relation entre patrimoine et économie aboutie aujourd'hui à des méthodes d'évaluation économique du patrimoine. Le difficile lien entre protection du patrimoine et profit dans le patrimoine a été trouvé grâce à certains économistes comme Noël & King Sang (2015) avec le calcul de la Valeur Economique Totale (VET). Cette méthode permet de prendre en compte les fonctions assurées et les services rendus par les différents biens patrimoniaux. Il apparaît cependant, que le gap entre patrimoine et économie subsiste toujours sur le terrain. L'appropriation des outils économiques par les acteurs du patrimoine n'est toujours pas effective. Cela peut être dû à la complexité de ces outils ou même à leur inadaptabilité aux réalités patrimoniales. Si des solutions sont en train d'être trouvées à la

dimension économique du patrimoine culturel matériel, le patrimoine immatériel, qui est une nouvelle catégorie, n'a pas encore fait l'objet de réels débats sous l'angle économique. C'est dans cette logique d'inviter les instruments de l'économie sur le terrain de la sauvegarde du PCI, qu'il est important d'approfondir l'utilisation de ces différentes méthodes. Utiliser les outils de la théorie économique et des disciplines connexes pour étudier le PCI, pourrait contribuer à réduire le gap entre patrimoine et économie et ainsi permettre au pays du Sud de faire concrètement de leur PCI, un levier de développement socio-économique.

Au Burkina Faso, certaines études se sont intéressées à ce patrimoine vivant qu'est le PCI. En exemple, nous avons les pratiques et expressions culturelles liées au balafon pentatonique Sénoufo inscrites sur la liste représentative du patrimoine de l'humanité (UNESCO, 2011). Aussi, des efforts sont fournis au niveau du Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme ainsi que des structures privées et associatives pour la promotion du PCI à travers l'organisation des cérémonies, des festivals, des spectacles, etc. Riche de plus de soixante groupes ethniques, le Burkina Faso, est un pays dont la diversité et la richesse culturelles ne sont plus à démontrer. Conscient de l'importance de l'immatérialité du patrimoine culturel, un accent est mis sur la sauvegarde et la valorisation du PCI dans la Stratégie Nationale de Culture et du Tourisme (MCAT, 2018). Cet engagement du Gouvernement en faveur des éléments du PCI se perçoit dans la médiatisation réservée à certaines filières telles que les arts du spectacle (Théâtre, concert, festival, danse, etc.). Ce sont tous ces éléments qui justifient le choix du Burkina Faso comme cadre géo spatial de notre étude.

Quel est l'état de sauvegarde du PCI dans le contexte actuel ? Quel lien peut-on établir entre l'IE et le PCI ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'application de l'IE à la sauvegarde du PCI ? Ces différentes questions résument bien la problématique de cet article :

**« L'intelligence économique appliquée à la sauvegarde du patrimoine culturel  
immatériel burkinabè ».**

L'objectif principal de la recherche est de contribuer à une meilleure sauvegarde du patrimoine culturel immatériel burkinabè. Deux objectifs secondaires en découlent :

- Faire ressortir la dimension économique du PCI ;
- Améliorer la sauvegarde du PCI au Burkina Faso à travers les outils de l'intelligence économique.

L'axe principal de notre recherche peut alors être considéré comme suit :

« L'IE peut efficacement contribuer à la sauvegarde du PCI au Burkina Faso. »

Notre ambition est d'arriver à apporter des éclairages et des arguments sur la nécessité de faire du PCI un pilier dans le développement socio-économique du Burkina Faso. Ce travail a bénéficié des expériences de la gestion du PCI du ministère en charge de la culture, des communautés, des structures privées et associatives ainsi que des spécialistes de la question. C'est une contribution en termes de pistes de solutions qui peuvent aussi être un atout pour l'ensemble des acteurs culturels burkinabè.

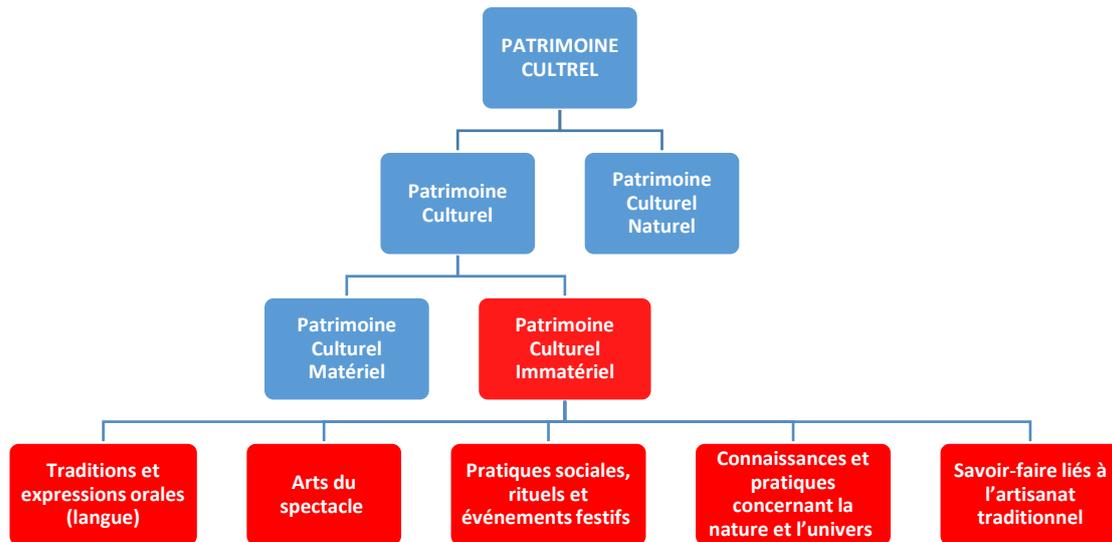
## **1. Cadre conceptuel et théorique**

Le rapprochement entre l'Intelligence Economique (IE) et le Patrimoine Culturel Immatériel (PCI), peut susciter des interrogations ou même l'étonnement. Pourtant il s'agit d'un défi majeur dans le but de montrer une fois de plus la dimension économique du patrimoine mais surtout d'utiliser les outils des sciences économiques et techniques pour une meilleure sauvegarde-valorisation-transmission des éléments du PCI.

### **1.1. Patrimoine culturel**

Le patrimoine culturel est défini comme « l'ensemble des biens culturels, naturels, meubles, immeubles, matériels, immatériels, publics ou privés, religieux ou profanes dont la préservation ou la conservation présente un intérêt historique, artistique, scientifique, légendaire ou pittoresque » (UNESCO, 1972). Le patrimoine culturel est synonyme d'héritage, de transmission et concerne essentiellement les monuments, les ensembles, les sites qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de l'histoire, de l'art ou de la science. Le patrimoine est l'héritage du passé dont nous profitons aujourd'hui et que nous transmettons aux générations à venir. Nos patrimoines culturel et naturel sont deux sources irremplaçables de vie et d'inspiration. (UNESCO, 2008).

**Figure 1 : Les différentes catégories du patrimoine culturel**



**Source : Auteur, à partir de la définition du patrimoine culturel**

### 1.2. Patrimoine culturel immatériel

Selon la Convention de l'UNESCO (2003), on entend par PCI « les pratiques, représentations, expressions, connaissances et savoir-faire - ainsi que les instruments, objets, artefacts et espaces culturels qui leur sont associés - que les communautés, les groupes et, le cas échéant, les individus reconnaissent comme faisant partie de leur patrimoine culturel ». Avec la ratification de cette Convention de 2003, le Burkina Faso souscrit entièrement à cette définition dans la loi n°024-2007/AN du 13 novembre 2007. Tout au long de notre recherche, le concept de patrimoine culturel immatériel sera donc compris comme l'ensemble des traditions et expressions orales, des pratiques sociales, des pratiques concernant la nature et l'univers ainsi que les savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel.

### 1.3. Sauvegarde

Inextricablement liée au PCI, la notion de "sauvegarde" utilisée dans cet article désigne « les mesures visant à assurer la viabilité du patrimoine culturel immatériel, y compris l'identification, la documentation, la recherche, la préservation, la protection, la promotion, la mise en valeur, la transmission, essentiellement par l'éducation formelle et non formelle, ainsi que la revitalisation des différents aspects de ce patrimoine. » (Blake, J, 2006)

#### 1.4. Intelligence économique

Elhajri (2018) définit l'Intelligence Economique (IE) comme une « stratégie globale permettant à une organisation, qu'elle que soit sa taille, d'avoir et de protéger des informations, mais aussi d'influencer son environnement dans le but d'anticiper et de prendre les meilleures décisions. » L'IE est définie dans le milieu des spécialistes comme l'ensemble des actions de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information utile aux différents acteurs économiques. Concrètement, l'IE permet de collecter de manière structurée des informations en vue de les traiter et de les diffuser de façon utile aux acteurs qui pourront les utiliser. L'IE a pour objectif de renforcer la compétitivité des entreprises et de prendre les bonnes décisions face à la concurrence mais aussi de protéger et d'assurer une veille permanente pour obtenir des informations pertinentes. Notons que l'IE est surtout une culture collective de l'information. Ses principales fonctions sont : la fonction informative, la fonction anticipative et la fonction proactive. Quant à ses piliers, il s'agit notamment de manager intelligence collective, d'anticiper, de créer, d'innover, d'influencer et de protéger.

La notion de PCI est l'aboutissement de la reconsidération de la définition et l'étendue du champ du patrimoine. Notons que depuis 1973, la Bolivie a formulé une proposition de révision de la Convention universelle sur le droit d'auteur en vue de protéger le folklore. S'en est suivie la Conférence « Mondialcult » et la Déclaration de Mexico (1982) faisant ressortir la nécessité de redéfinition des concepts de culture et de patrimoine culturel. Ce qui amené l'UNESCO dans les années 1990 à élargir progressivement la définition de patrimoine en l'ajustant à une définition plus souple et ample. L'institutionnalisation de l'immatériel se justifie également par l'abandon progressif du modèle de la "protection par la documentation". La force motrice pour la sauvegarde du PCI provenait de pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, motivés par leur propre conception de la culture centrée sur les traditions vivantes. Et selon certains experts, le terme de « patrimoine culturel immatériel » est considéré comme une « traduction anglaise lâche » de l'expression japonaise *mukei bunkazai*. (Lenzerini, 2011)

Adoptée en novembre 1989, la Recommandation sur la sauvegarde de la culture traditionnelle et du folklore, est considérée comme le premier instrument juridique international sur le PCI. Cependant, le concept de "folklore" considéré comme l'équivalent de la culture traditionnelle et populaire, restait toujours restrictif. En 1994, c'était le lancement par l'UNESCO, du programme Trésors Humains Vivants (THV). Ce programme visait à encourager les Etats membres à reconnaître officiellement les détenteurs de la tradition et les artisans de talent

exceptionnel en vue de les encourager dans la transmission de leurs savoir-faire et connaissances aux jeunes générations. Suivra le lancement, en 1998, du programme de Proclamation des chefs-d'œuvre du patrimoine oral et immatériel de l'humanité. Un programme qui avait pour mission d'honorer les expressions les plus remarquables du PCI, sélectionnées sur la base des propositions d'inscription présentées par les États membres de l'UNESCO. Trois proclamations du programme ont été faites (2001, 2003 et 2005) attribuant la qualification de chefs-d'œuvre du patrimoine oral et immatériel de l'humanité à 90 expressions au total. Toutes ces actions ont finalement conduit à l'adoption de la Convention sur la sauvegarde du PCI en octobre 2003, rentrée en vigueur le 26 avril 2006 et ratifié aujourd'hui par 178 États dont le Burkina Faso.

La définition de Besson et Possin (2001) semble plus complète en ce qui concerne la finalité de l'IE : « C'est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin. Elle impliquera une protection adaptée à tous les stades de son élaboration : acquisition, traitement, exploitation, et au patrimoine en résultant avec une attention particulière aux prémisses (...). Pour l'essentiel, l'intelligence économique est un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à "haute valeur" ajoutée ». El Hajri (2018) semble s'appuyer sur cette définition quand il évoque avec précision les trois facettes de l'IE, c'est-à-dire : la veille, la sécurité et l'influence. Il aborde également avec détails, la collecte d'informations, la protection du patrimoine immatériel et le lobbying. Nous utiliserons cette définition de Besson et Possin étant donné l'importance que celle-ci donne à la valeur ajoutée. Cette vision correspond à l'application que nous voulons faire de l'IE dans le cas de la sauvegarde du PCI burkinabè. Pour parler de courants, nous nous appuyerons sur les travaux de Bulinge et Moinet (2013) pour faire un point sur les bases conceptuelles de l'IE. Ils distinguent ainsi quatre grands courants conceptuels : la guerre, la sécurité, la compétitivité et la diplomatie économiques.

L'IE obéit à une méthode très précise dans le but de conduire à bien tout le processus de collection, de traitement et d'orientation. Ainsi, en cinq (5) phases, nous présenterons la démarche principale de l'IE : la détermination des besoins en information, la collecte de l'information, le traitement de l'information, la mémorisation et la sécurisation de l'information ainsi que la diffusion de l'information. Après la collecte et le traitement, l'information doit être

diffusée pour pouvoir créer de la valeur ajoutée. Cette diffusion de l'information joue un rôle important dans l'efficacité du système de la surveillance.

### 1.5. Le modèle de Daft and Weick

L'objectif de ce modèle est d'analyser la relation entre les organisations et les environnements. Sa mobilisation dans le cadre de cet article a pour objet de mettre le point sur le processus d'interprétation (Veille, interprétation et prise de décision).

Daft et Weick ont proposés d'analyser la relation entre l'organisation et son environnement à travers deux modalités des modes d'interprétation comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 1: Modèle de Daft and Weick**

<b>Hypothèses sur l' environnement</b>	<b>Non Analysable</b>	<b>Vision non dirigée</b>	<b>Enaction</b>
		Interprétations contraintes, absence de routines de veille, données informelles, intuition, rumeur, chance, opportunités	Expérimentations, test, environnement inventé, apprendre en faisant
	<b>Analisable</b>	<b>Vision conditionnée</b>	<b>Découverte</b>
		Interprétation limitée, découverte passive, routines de veille, données formelles.	Recherche formelle, questionnements, enquêtes, collecte de données, découverte active.
		<b>Passive</b>	<b>Active</b>
		<b>Insertion dans l'environnement (intrusiveness)</b>	

Source : Daft et Weick, (1984)

Pour chaque mode, Daft et Weick associent des caractéristiques spécifiques de veille, d'interprétation et de comportement stratégique.

La présentation de ce modèle pour le cadre théorique de cet article est justifiée par son rôle de comprendre l'apport des pratiques de l'intelligence économique pour les organisations et acteurs de la protection du patrimoine culturel immatériel au Burkina Faso, à travers l'analyse de l'environnement avec la vision des dirigeants des acteurs.

## **2. Cadre opératoire**

Notre positionnement épistémologique dans le cadre de cette recherche est de type interprétativiste, l'approche est qualitative avec un mode de raisonnement inductif. La méthode de collecte des informations était basée sur des entretiens semi-directifs à travers des guides d'entretiens qui ont été administrés aux différents acteurs publics et privés.

Pour opérationnaliser notre recherche, nous sommes partis d'un état des lieux des expériences professionnelles au sein du ministère du tutelle afin de formuler nos premiers constats. Ensuite, nous avons effectué les entretiens semi-directifs avec l'ensemble des acteurs.

### **2.1. Les constats liés à notre expérience professionnelle**

Nos expériences professionnelles avec le Ministère burkinabè en charge de la culture, fut l'occasion pour nous d'observer et de participer aux différentes interventions liées à la sauvegarde du PCI. L'observation directe nous a permis de saisir les comportements et les événements mais aussi les différentes situations dans leur cadre réel. Elles ont ainsi permis de faire notre interprétation du jeu entre les acteurs, du contexte et des actions. Nous avons pu constater qu'au-delà des référentiels et des textes juridiques, l'administration publique n'a pas encore développé des moyens efficaces de veille et de protection des éléments du PCI.

### **2.2. Les entretiens**

Les entretiens semi-directifs ont été réalisées avec différents acteurs privés et publics. Nous avons notamment ciblé les chercheurs, les économistes, les spécialistes et les professionnels du patrimoine culturel. Ces entretiens nous ont permis, au-delà de nos lectures, d'approfondir nos pistes de travail. Au total nous avons réalisé 18 entretiens (Selon la démarche itérative de saturation théorique) qui nous ont permis d'identifier des expériences participatives dans la sauvegarde du PCI. Les entrevues étaient guidées par des fiches qui devaient faire ressortir des informations liées au domaine de l'informateur, ses activités précises sur les éléments ainsi que son point de vue sur l'IE et le PCI. Au cours des entretiens, nous avons noté les faits tels qu'ils nous ont été présentés laissant de côté toute émotion ou impression subjective. Elles se sont passées du 11 novembre au 19 décembre 2019. La majorité des entretiens a été réalisée sur le lieu de travail et enregistré. En moyenne, ces entretiens ont duré plus ou moins 57 minutes. Le choix de la méthodologie qualitative vise la compréhension, vu le concept et les pratiques nouvelles au Burkina Faso.

### 3. Résultats et discussions

Nous avons analysé les structures en fonction des axes de notre guide d'entretien. Ce qui nous a permis de mettre en lumière un certain nombre d'éléments en lien avec le diagnostic stratégique. Cette analyse est liée aux ressources humaines, matérielles et financières. Il s'est agi de faire le point sur les éléments du PCI dont dispose le Burkina Faso, les structures qui interviennent dans ce domaine ainsi que les dispositions juridiques y relatives.

#### 3.1. Les forces

Selon l'inventaire du MCAT (2017), le Burkina Faso dispose de 1 284 éléments du PCI répartis dans les treize régions du pays. Le PCI se manifeste dans plusieurs aspects de la vie socioprofessionnelle des populations ainsi que dans leur rapport avec la nature et l'univers. Les principaux éléments du PCI se retrouvent dans les cinq domaines identifiés par la Convention de l'UNESCO (2003). Il s'agit des traditions et expressions orales ; les arts du spectacle ; les pratiques sociales, rituels et événements festifs ; les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers ; et les savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel.

Au Burkina Faso, il existe des traditions et expressions orales comme la légende du Yénega, la légende du Konon, le faux départ du Moogho Naaba. Les arts du spectacle sont entre autres le Warba, le binon (musique et danse), les festivals tels que les sorties de masque. Quant aux pratiques sociales, rituels et événements festifs, il y a le Komon chez les Sénoufo, le Do chez les Bobo, le Lo chez les Siamou, le Nabasga chez les Mossé, etc. Notons également certaines pratiques liées au sport (la lutte traditionnelle), au jeu (la parenté à plaisanterie), au mode d'habillement (Faso Danfani, Liliu pendé, Koko donda...), au mode d'habitat (Case ronde, cour familiale), à la tradition culinaire (Tô, Babenda, Chitouma...). Les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers au Burkina Faso, sont surtout détenues par la confrérie Dozo, une société de chasseurs-guérisseurs où les adeptes sont initiés à la médecine traditionnelle et à la pharmacopée selon une philosophie et une spiritualité qui leurs sont propres. Les savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel sont transmis lors de grands événements tels que le Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou (SIAO) au cours duquel les techniques liées à la fabrication des vêtements, des ustensiles de cuisine, des bijoux, costumes, et accessoires sont valorisées.

En plus de cette multitude d'éléments, certaines actions salutaires sont constatées au niveau de la gestion du PCI au Burkina Faso. Il s'agit de l'existence des structures telles que la Direction

Générale du Patrimoine Culturel (DGPC) qui a en charge l'inventaire, la documentation, la recherche et la promotion en matière du PCI. En plus de l'adoption des textes juridiques, il y a également la prise en compte de la dimension immatérielle du PCI dans les différentes politiques publiques notamment la Stratégie Nationale de la Culture et du Tourisme (SNCT). Au niveau du partenariat, on note l'existence de cadre de coopération bilatérale, décentralisée et multilatérale. Au niveau des ressources humaines, on constate une augmentation du nombre de professionnels évoluant dans le domaine du patrimoine culturel.

Aussi, il ressort de nos entretiens que le Burkina Faso est membre de l'instance internationale décisionnelle de la convention de 2003. Ce qui conforte le leadership du pays dans les institutions patrimoniales internationales. Une des forces majeures est l'inscription des pratiques et expressions culturelles liées au balafon Sénoufo sur la liste représentative du PCI de l'humanité en 2011. L'autre atout du PCI burkinabè, est la mise en place du système des Trésors humains vivants (THV) depuis décembre 2015.

### **3.2. Les faiblesses**

De nos entretiens avec les acteurs intervenant dans la sauvegarde du PCI, il ressort que les faiblesses dans ce domaine sont notamment la faible synergie entre les acteurs eux-mêmes. En plus du manque de rigueur dans la mise en œuvre de la réglementation nationale, il y a aussi la faible application des conventions internationales, la faible communication autour des actions et des structures de sauvegarde du PCI et surtout l'insuffisance de moyens matériels et techniques. Une autre réalité à ce niveau, est le faible niveau de qualification des personnels en charge du PCI et la faible implication des communautés dans les différents projets et programmes.

Ces différentes faiblesses donnent lieu à des pratiques qui menacent la sauvegarde du PCI burkinabè. Il s'agit entre autres de l'instabilité socioéconomique, de l'abandon des pratiques, rites et expressions culturelles mais aussi du trafic illicite des biens culturels. La mondialisation et l'uniformisation hégémonique des cultures sont autant de grandes menaces pour le PCI. A côté de ces phénomènes, il y a aussi les effets pervers du tourisme en ce qui concerne les modes de vie et les spécificités culturelles. Aussi, l'émigration qui est un phénomène grandissant, amènent les détenteurs du PCI à reléguer leur savoir et savoir-faire au second plan dans les pays d'accueil. Les enfants issus de l'émigration sont ainsi éloignés de leur héritage culturel.

### **3.3. Les opportunités**

Concernant les opportunités, elles sont liées à la mise en œuvre de la Convention pour la sauvegarde du PCI. Ce sont essentiellement des occasions pour les pays d'inscrire des éléments sur la liste représentative du PCI de l'humanité, la liste du PCI nécessitant une sauvegarde urgente et le registre des bonnes pratiques de sauvegarde. La présence d'un Fonds pour le soutien des projets de sauvegarde du PCI peut être aussi vue comme une opportunité. Récemment, la 14<sup>e</sup> session du Comité intergouvernemental pour la sauvegarde du PCI qui s'est tenu du 9 au 14 décembre 2019 à Bogota en Colombie, a alloué 387 770 dollars au Burkina Faso pour le renforcement des capacités en matière de sauvegarde du PCI (UNESCO, 2019).

En effet, pour assurer une meilleure visibilité du PCI selon la convention de 2003, le comité intergouvernemental de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel tient à jour et publie régulièrement une liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité. C'est ainsi que sous le nom "Pratiques et expressions culturelles liées au balafon des communautés Sénoufo du Mali, du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire", un élément a d'abord été inscrit sur la liste du patrimoine représentative du PCI en 2011 pour le Mali et le Burkina Faso. Ensuite l'inscription a été élargie à la Côte d'Ivoire en 2012. Le nom officiel de l'élément en langue Sénoufo est : « Ncegele kari na kataama » ou simplement « Balan ».

Dans le but d'identifier les détenteurs du PCI parmi lesquels certains d'entre eux seront reconnus par une distinction officielle et incités à développer, à transmettre leurs connaissances et savoir-faire, l'UNESCO encourage les Etats membres à créer des systèmes de "Trésors humains vivants". Ainsi, les THV sont définis comme « des personnes qui possèdent à un haut niveau les connaissances et les savoir-faire nécessaires pour interpréter ou recréer des éléments spécifiques du patrimoine culturel immatériel ». C'est dans ce cadre que le Burkina Faso a proclamé ses premiers trésors humains vivants le 23 décembre 2015. Au nombre de 17, ces premiers THV burkinabè ont été identifiés dans les domaines du PCI tels que les savoir-faire liés à l'artisanat et les arts du spectacle.

### **3.4. L'absence de coordination des politiques de sauvegarde du PCI**

En ce qui concerne une des étapes importantes de la sauvegarde du PCI qui est l'élaboration d'un référentiel, les données collectées révèlent que le Burkina Faso ne dispose pas d'un référentiel spécifique pour le PCI. Cependant, il est ressorti l'existence d'une Stratégie Nationale de la Culture et Tourisme (SNCT). Selon le Directeur Général des Etudes et des

Statistiques Sectorielles (DGESS) du Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme (MCAT) « le département dispose d'un référentiel qui prend en compte la sauvegarde du PCI au niveau du deuxième programme, c'est-à-dire le Programme Culture. » En effet, le MCAT dispose de deux référentiels majeurs. Il s'agit de la Politique sectorielle culture tourisme, sports et loisirs (PS-CTSL) et la SNCT.

– **La Politique sectorielle culture tourisme, sports et loisirs :**

Adoptée par le Conseil des Ministres en mai 2018, la PS-CTSL est un document d'opérationnalisation de la Politique Nationale de Développement Economique et Social (PNDES). Le PNDES, référentiel du gouvernement actuel, a mis en place quatorze (14) secteurs de planification dont le secteur « culture sport et loisirs » composé des (06) départements ministériels en charge de la culture et du tourisme, des sports et des loisirs, de la communication, de la jeunesse et de l'emploi, de l'éducation et de l'enseignement supérieur. La PS-CSTL est organisée en deux sous-secteurs : « Culture et tourisme » et « Sport et loisir ». Ces sous-secteurs, subdivisées en composantes prennent plus ou moins en compte les éléments du PCI.

**Tableau 1: Les composantes de la PS-CTSL**

<b>Sous-secteur</b> <b>« Culture et tourisme »</b> <b>Cinq (05) composantes</b>	<b>Sous-secteur</b> <b>« Sport et loisirs »</b> <b>Huit (08) composantes</b>
1. Composante « patrimoine culturel et touristique » 2. Composante « arts et lettres » 3. Composante « hébergement » 4. Composante « Restauration » 5. Composante « voyages et circuits touristiques »	1. Composante « sport pour tous » 2. Composante « sport de haut niveau » 3. Composante « sport scolaire, universitaire et de la relève » 4. Composante « loisirs touristiques et environnementaux » 5. Composante « loisirs sportifs et de plein air » 6. Composante « loisirs culturels » 7. Composante « loisirs scientifiques » 8. Composante « loisirs socioéducatifs »

**Source : Auteurs, à partir des données collectées**

– *La Stratégie nationale de la culture et du tourisme (SNCT) :*

Les stratégies thématiques et leurs plans d’actions sont des instruments d’opérationnalisation de la politique sectorielle. Elles approfondissent les analyses sur des thématiques spécifiques et sont opérationnalisées par des plans d’actions triennaux glissants. La SNCT est donc un document de planification stratégique qui contribue à la mise en œuvre de la PS-CTSL par les acteurs de la culture et tourisme. Adoptée en mars 2019, la SNCT se subdivise selon les filières en deux sous-domaines que sont la Culture et le Tourisme.

**Tableau 2: Les sous-domaines de la SNCT**

CULTURE	TOURISME
1. Patrimoine culturel et touristique	1. Hébergement
2. Arts de la scène	2. Restauration
3. Arts plastiques et appliqués	3. Voyages et circuit
4. Cinéma et l’audiovisuel	
5. Livre et presse	

**Source : Auteurs, à partir des données collectées**

Contrairement à la PSCTSL, au niveau de la SNCT, la question du PCI est mieux prise en compte puisqu’elle est identifiable dans tous les sous-domaines relevés dans ce document. Cela est bien illustré par l’objectif stratégique 2 de la SNCT : « Promouvoir la diversité culturelle, la créativité et l’entrepreneuriat dans le domaine de la culture en vue de l’épanouissement social et économique des populations ».

Cependant, la prise en compte de l’immatérialité du patrimoine reste toujours une tentative dans ces documents. Dans notre analyse de ces référentiels, nous avons remarqué que l’accent a plutôt été mis sur le patrimoine matériel. C’est-à-dire les biens culturels meubles, immeubles au détriment des pratiques et expressions liés à ces biens. Devant notre inquiétude, la DGESS nous a référé au Plan stratégique de développement du patrimoine culturel (PSDPC) qui est le document opérationnel de la SNCT en matière de patrimoine culturel. Selon M. OUEDRAOGO, « la SNCT fait la synthèse des activités du département mais ne peut prendre en compte tous les aspects liés aux différentes structures. »

– *Le plan stratégique de développement du patrimoine culturel (PSDPC) :*

Il faut dire que ce document est la politique détaillée du Burkina Faso en matière de protection et de promotion du patrimoine culturel. Notons que les plans stratégiques de développement sont les instruments de mise en œuvre des documents de stratégie. Les axes stratégiques du PSDPC sont formulés comme suit : « consolidation de la gouvernance du patrimoine culturel », « conservation et sauvegarde du patrimoine culturel » et « renforcement de l'éducation et de la formation au patrimoine culturel ». Au niveau du deuxième axe, nous avons un objectif spécifique consacré au renforcement de la sauvegarde du PCI. Les entretiens avec les agents de la Direction Générale du Patrimoine Culturel, nous ont permis de comprendre que plusieurs activités sont menées dans le cadre de la mise en œuvre du PSDPC et de la sauvegarde du PCI burkinabè. Comme illustration, nous pouvons citer quelques d'activités telles que : Inventorier les éléments du patrimoine culturel immatériel avec la participation des communautés ; Soutenir les initiatives d'inventaire du PCI ; Proposer des éléments du patrimoine culturel immatériel pour inscription sur les listes internationales ; Assurer la viabilité des éléments du patrimoine culturel immatériel menacés d'extinction à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plans et mesures de sauvegarde ;

Bien que toutes ces activités ne soient pas encore mises en œuvre, on note déjà l'effort qui a été fait au niveau de ce référentiel où on retrouve un regain d'intérêt sur les mesures visant à assurer la viabilité du PCI, c'est-à-dire l'identification, la documentation, la recherche, la préservation, la protection, la promotion, la mise en valeur et la transmission. C'est d'ailleurs ce que Moctar SANFO, Directeur de la promotion des musées, soutient en ces termes : « *Il faut quand même noter, que rapport aux années précédentes, le patrimoine culturel commence maintenant à prendre sa place dans les référentiels nationaux.* »

Cette phase de terrain, nous a permis de prendre connaissance d'autres documents de planification qui prennent en compte certains domaines du PCI tels que les arts du spectacle mais aussi le volet transmission, formation. Il s'agit notamment de la Stratégie nationale de valorisation des arts et de la culture (SNCVAC) et du Plan stratégique du développement des arts (PSDA).

– ***Le Plan stratégique du développement des arts (PSDA) :***

Le PSDA est un autre instrument de mise en œuvre de la SNCT. C'est un document élaboré par la Direction générale des arts. L'objectif global visé par le PSDA est « d'impulser une dynamique de développement des filières artistiques basée sur un environnement favorable à la

créativité des acteurs et à l'entrepreneuriat culturel en vue de satisfaire les besoins des populations en matière d'art ». L'objectif global visé par le PSDA est d'impulser une dynamique de développement des filières artistiques basée sur un environnement favorable à la créativité des acteurs et à l'entrepreneuriat culturel en vue de satisfaire les besoins des populations en matière d'art.

– *La Stratégie Nationale de Valorisation des Arts et de la Culture dans le système scolaire burkinabè (SNVAC) :*

En collaboration avec le Ministère en charge de l'éducation nationale, cette stratégie est portée par la Direction générale de la formation et de la recherche du MCAT. Son objectif est de « créer les conditions favorables pour la transmission des savoirs, savoir-faire et savoir-être à travers la mise en œuvre de programmes d'éveil, d'éducation et d'enseignement formels des arts et de la culture au Burkina Faso ». La SNVAC compte intervenir sur les axes suivants : le repositionnement de la culture dans le système éducatif pour un développement holistique des apprenants ; la gouvernance de l'éducation artistique et culturelle ainsi que le renforcement des capacités des intervenants. Elle est donc en phase avec la sauvegarde du PCI, notamment de l'étape de la transmission essentiellement par l'éducation formelle et non formelle (UNESCO, 2003). La phase pilote de mise en œuvre a débuté en 2015 et prendra fin en 2017 dans une quarantaine d'écoles primaires (BOCOUM A., Directeur de la Formation et de la Recherche). Cependant, selon les données collectées, cette stratégie adoptée depuis septembre 2015, n'est toujours pas opérationnelle. Cela est dû à plusieurs facteurs, entre autres une insuffisance de ressources et surtout de coordination entre les départements ministériels.

### **3.5. Une méconnaissance des pratiques de l'IE**

La démarche de l'IE est quasi méconnue dans le secteur de la culture, notamment dans la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel. Le recherche nous a permis d'aboutir aux résultats suivants en matière de connaissance et de pratique de l'IE.

A propos de la pratique de l'IE, 90% de nos interlocuteurs ont affirmé leur méconnaissance sur la question. Quant aux différentes notions telles que la veille stratégique, plus de 50% savent de quoi il s'agit. Par exemple Madame SAWADOGO, Directrice Générale du Musée National, affirme : « *C'est vrai que nous entendons parler de veille et je sais plus ou moins que c'est un système d'alerte et de recherches d'informations.* » Cependant, la "protection de l'information" et l'"influence" reste méconnues par 80% de nos interlocuteurs. Un acteur privé du théâtre

---

affirme : « *J'ignore ces termes économiques. Nous, nous sommes versés dans la culture. C'est la culture ou rien.* »

Nous voyons bien qu'à travers nos entretiens dans le milieu de la sauvegarde du PCI, les trois principales fonctions informationnelles de l'IE que sont le renseignement, la protection de l'information et l'influence restent méconnues.

### **3.5.1. Sensibiliser et former le personnel sur les pratiques de l'IE**

Concernant le dispositif de l'IE, les besoins les plus importants pour les structures enquêtées sont la sensibilisation et la formation du personnel sur les pratiques de l'IE. Ils occupent la première place parmi les trois principaux besoins par ordre d'importance. Sur six (6) structures, cinq ont mis l'accent sur ces mêmes besoins.

### **3.5.2. Améliorer la diffusion de l'information**

S'agissant des besoins, les structures souhaitent améliorer la diffusion de leurs informations. C'est ce qui ressort des différentes réponses émanant de notre étude. 76% des structures ont émis le besoin de faire progresser leur système de vulgarisation de l'information afin de toucher un grand nombre de potentiels usagers.

Notons également que nous avons eu à faire à deux responsables de communauté (Sénoufo et Bobo). Mais il est évident que ces derniers n'ont pas une pratique formelle de l'IE. Nos échanges avec eux se sont basés sur les menaces que vivaient certains éléments du PCI et notamment les solutions à envisager.

**Tableau 3: Synthèse des pratiques d'IE dans les structures de sauvegarde du PCI**

Domaines	Indicateurs
<b>Technologique</b>	Intégration des outils De recherche : faible De traitement : faible De communication : moyenne Acquisition et évolution Des produits techniques et technologiques : faible Innovations : faible
<b>Concurrentielle</b>	Connaissance des concurrents actuels et potentiels : assez bien Analyse des forces et faiblesses des concurrents : faible
<b>Environnementale</b>	Historique : non Reconnaissance du concept IE : faible Culture collective de l'information : très faible Langage IE : non Utilisation effective de l'IE : identifiable non consciente
<b>Protection</b>	Sensibilisation des employés : moyen Politique de sécurité : faible Action : faible Protection informatique : faible
<b>Influence</b>	Actions d'influence ou de lobbying : méconnu Partenariat : moyen Alliance, coopération : moyen Relation à long terme : faible
<b>Ethique</b>	Légalité des actions : moyen Code éthique : moyen Maîtrise juridique des acteurs : insuffisante
<b>Pédagogique</b>	Dynamique apprenante : non mesurable Appropriation du concept d'IE : souhaitée et possible Formalisation et transmission des savoirs : faible Sensibilisation et formation : faible
<b>Fonctionnement</b>	Proximité de la direction : moyen Implication hiérarchique : faible Implication du personnel : moyen Animation : non Groupe de travail IE : non Cellule de veille : non Budget propre IE : non Circulation interne d'information : notes Analyse et traitement : non formalisé

**Source : Auteurs, à partir des données collectées**

Ce tableau fait ressortir une quasi-inexistence des pratiques de l'intelligence économique dans ces structures de sauvegarde du PCI. C'est ce qui ressort de l'expérience terrain conduite auprès des responsables de structures.

---

#### 4. Synthèse et recommandations :

Cette analyse sur les atouts et les insuffisances de la sauvegarde du PCI au Burkina Faso montre bien qu'au-delà des acquis, plusieurs défis restent à être relevés. Il s'agit notamment de l'amélioration de la gestion du PCI, la promotion de l'éducation au PCI, le renforcement des actions de vulgarisation des éléments du PCI, le développement de la recherche artistique et scientifique sur le PCI. L'analyse SWOT montre que l'IE est utile pour la politique de sauvegarde du PCI. Des pays du Sud tel le Burkina Faso peuvent se saisir des outils de l'IE pour faire du PCI un domaine de souveraineté tout en s'appuyant sur son caractère identitaire et "trans-générationnel". Par exemple, avec l'intégration des outils de recherche, de traitement, de communication dans la gestion du PCI, le Burkina Faso pourrait avoir des informations pertinentes sur l'histoire de certains éléments. Ce qui faciliterait les actions de protection face aux dangers que peut représenter la vulgarisation des informations sans un véritable traitement. Aussi, ces informations pourront être utilisées pour des actions d'influence ou de lobbying, la mise en œuvre des partenariats et des alliances stratégiques.

Tenant compte de tout ce qui précède, nous voyons qu'il est nécessaire de mettre en place une structure spécialisée dans la veille, la collecte et la gestion des informations sur le PCI. D'où le présent projet de création d'un Centre de Recherche et d'Informations sur le Patrimoine Culturel Immatériel (CRI-PCI). Il s'agit d'une plateforme qui aura pour vocation la coordination des informations et des actions pour la sauvegarde du PCI burkinabè et de la sous-région, notamment la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Outre la coordination des éléments nécessaires à la prise de décision, le CRI-PCI permettra de centraliser les efforts sur la maîtrise et l'utilisation de l'information formelle et informelle. Il participera à la production des renseignements stratégiques à haute valeur ajoutée pour enrichir l'action du gouvernement, des communautés et des acteurs. Les missions du CRI-PCI pourront se résumer comme suit :

- Identifier les opportunités de transmission, de valorisation et de créations de richesses en matière de PCI ;
- Détecter et contourner les contraintes, prévenir et éviter les menaces afin de se rendre moins vulnérable.

La vision du CRI-PCI est d'être une interface de recherche et de veille informationnelle entre les acteurs, les décideurs et les partenaires en matière de PCI au Burkina Faso et dans la sous-

région. L'objectif général visé par ce projet est de contribuer à la promotion et à la mise en œuvre de la Convention pour la sauvegarde du PCI au niveau national et sous régional. Il s'agira d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- Mettre en place un Centre de Recherche et d'Informations sur le PCI (CRI-PCI) burkinabè ;
- Mettre en place un dispositif d'IE pour la gestion du PCI ;
- Renforcer les capacités des professionnels et accroître la participation des communautés, des groupes et des individus dans la sauvegarde du PCI ;

La réalisation effective de ce projet permettra au secteur de renforcer la sauvegarde du PCI et de la diversité culturelle. La coordination et la capitalisation des ressources du PCI permettra au Burkina Faso d'avoir une meilleure connaissance de ses richesses patrimoniales, de les documenter et d'en assurer une meilleure protection. En tant que plateforme d'application du dispositif de l'IE à la sauvegarde du PCI, le CRI-PCI permettra au Burkina Faso d'être un leader en matière de veille, de protection et d'influence en matière d'informations sur le PCI. Cet outil viendra renforcer les capacités de protection et de transmission des valeurs culturelles de référence aux générations à venir. Au niveau des communautés, la plateforme CRI-PCI sera le foyer des données sur des informations de qualité prêtes à être divulguées et transmises aux jeunes générations. Les différents groupes ethnoculturels, détenteurs des éléments sur le PCI, amélioreront leurs pratiques à travers les résultats des recherches et des études. S'agissant des structures étatiques et des collectivités, elles trouveront en cette plateforme les réponses à leur besoin de formation et de gestion du PCI. Quant aux acteurs privés, ils auront l'opportunité de créer d'autres sources de revenus à travers la mise en économie du PCI. Cette mise en commerce des éléments du PCI débarrassés des risques d'être défigurés de leur authenticité, se fera à l'aide des outils de veille et de protection. Sur la durée, le Centre permettra de faire du PCI, un levier de développement socio-économique du Burkina Faso

---

## Conclusion

Le but de cette recherche était d'arriver à faire un état des lieux de la sauvegarde du PCI au Burkina Faso et d'apporter des éléments d'amélioration. Les enjeux socio-économiques des industries culturelles sont si évidents aujourd'hui que leur gestion devient une exigence pour le développement d'un pays. Face à la mondialisation et à l'uniformisation de plus en plus hégémoniques, il est urgent et nécessaire que les puissances minoritaires comme le Burkina Faso répondent aux défis du moment en travaillant à une meilleure protection-promotion de leur richesse culturelle. Bien que des efforts se ressentent dans la définition et l'élaboration des politiques culturelles au Burkina Faso, certaines difficultés persistent et maintiennent les menaces de pertes des ressources patrimoniales.

L'insuffisance des outils d'informations et de management, rend les structures culturelles, notamment celles intervenant dans la sauvegarde du PCI, moins performantes et exposées aux dangers de la "guerre culturelle et économique". La gouvernance du patrimoine culturel immatériel est insuffisamment coordonnée et certaines structures patrimoniales jouent les mêmes rôles. Ces insuffisances constatées dans la gestion du PCI impactent négativement les produits des entreprises culturelles et créatives. En vue de pallier à ces difficultés et d'assurer une sauvegarde optimale des éléments, il s'avère urgent de mettre en place un dispositif IE qui prendra en compte tous les aspects du PCI. C'est ce qui justifie notre projet de création d'un centre de recherche et d'informations sur le patrimoine culturel immatériel. La mise en place de cette plateforme permettra de centraliser analyser, protéger et distribuer les informations sur le PCI pour la prise de décision mais surtout pour l'éducation, la formation et la création de richesses. Même si ce centre ne résoudra pas tous les problèmes, il est évident qu'il sera d'un apport original et efficace dans la gestion du PCI au Burkina Faso. Le sujet du PCI est vaste et nous osons croire que d'autres réflexions viendront soutenir cette recherche de solution aux difficultés d'identification, de documentation, de recherche, de préservation, de protection, de promotion et de revitalisation des différents aspects de ce patrimoine.

---

## BIBLIOGRAPHIQUE

Besson, B., & Possin, J. C. (2001). *Du renseignement à l'intelligence économique : cybercriminalité, contrefaçon, veilles stratégiques : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise*. Dunod.

Blake, J. (2006). *Commentary on the UNESCO 2003 Convention on the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*.

Bortolotto, C. (2011). Le trouble du patrimoine culturel immatériel. *Terrain*, 26, 21-42.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

El Hajri, A., (2018), *Maitrisez l'information stratégique grâce à l'intelligence économique*, Le Matin, 30 Janvier 2018.

Lenzerini, F. (2011). Intangible cultural heritage: The living culture of peoples. *European Journal of International Law*, 22(1), 101-120.

Moinet, N., & Bulinge, F. (2013). Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (3).

Noël, J. F., & Sang, J. T. K. (2015). Apports et limites des méthodes d'évaluation économique du patrimoine. *Techniques Financières et Développements*, (1), 35-49.

Ouedraogo, P. I. M., & Zoungrana, D. T. (2018). Évaluation des besoins et capacités institutionnelles pour l'apprentissage en économie verte et inclusive au Burkina Faso.

Rapport : Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982

Rapport du Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme (MCAT), Burkina Faso, 2018.

UNESCO, I. C. T. (2011). Competency framework for teachers. *Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*.

UNESCO, U. (2008). Education. *Science, Cultural Organization*.

UNESCO, W. (2011, February). Recommendation on the historic urban landscape. In *Records of the General Conference 36th Session* (Vol. 25). Paris: UNESCO.

UNESCO. General Conference. (1972). *Convención Sobre la Protección Del Patrimonio Mundial, Cultural Y Natural*. Unesco.

## Typologie des intentions entrepreneuriales des étudiants marocains

### Typology of entrepreneurial intentions of Moroccan students

Auteur 1 : ELMAYMOUNI M'hamed,

Auteur 2 : ENNESRAOUI Driss,

---

#### ELMAYMOUNI M'hamed

Doctorant chercheur, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

EL Jadida - Université Chouaib Doukkali, EL Jadida, Maroc

Laboratoire LARGESS Maroc

[mhamed.elmaymouni@gmail.com](mailto:mhamed.elmaymouni@gmail.com)

#### ENNESRAOUI Driss

Enseignant chercheur, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

EL Jadida - Université Chouaib Doukkali, EL Jadida, Maroc

Laboratoire LARGESS Maroc

[atia005@hotmail.com](mailto:atia005@hotmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : ELMAYMOUNI .M & ENNESRAOUI .D . (2020), « Typologie des intentions entrepreneuriales des étudiants marocains », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 070-098.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5535653



Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Le présent article vise à mettre en exergue notre contribution à l'étude des antécédents de l'intention de création d'entreprises dans le contexte universitaire marocain vu l'intérêt grandissant suscité par cette création chez les jeunes d'une part, et en raison de sa contribution à la réduction du chômage des diplômés et à travers la promotion de l'auto-emploi d'autre part. A cet égard, nous avons mobilisé le modèle théorique du comportement planifié (Ajzen, 1991) et le modèle de Shapero et Sokol (1982), qui considèrent l'intention entrepreneuriale comme variable dépendante des variables personnels et contextuels. Par ailleurs, sur le plan empirique, les résultats obtenus sur un échantillon de 1113 étudiants appartenant à différents établissements de l'Université Cadi Ayyad, nous ont permis d'abord, une compréhension réelle de l'intention entrepreneuriale des étudiants et par la suite, de déterminer les groupes d'étudiants homogènes en termes de caractéristiques liées à l'esprit d'entreprise, à la désirabilité entrepreneuriale et à la capacité entrepreneuriale.

**Mots clés :** Création d'entreprise, Etudiants, Modèles d'intentions entrepreneuriales, Analyse typologique

## Abstract

This article aims to highlight our contribution to the study of the historical factors of the intention to create businesses in the Moroccan university context given the growing interest in this creation among young people on the one hand, and because of its contribution to the reduction of graduate unemployment and through the promotion of self-employment on the other hand.

In this respect, we have mobilized the theoretical model of planned behaviour (Ajzen, 1991) and the model of Shapero and Sokol (1982), which consider entrepreneurial intent to be a variable dependent on personal and contextual variables. Moreover, empirically, the results obtained on a sample of 1113 students belonging to different institutions of the University Cadi Ayad, allowed us first, a real understanding of the entrepreneurial intention of the

---

students and subsequently, to determine the homogeneous groups of students in terms of characteristics related to entrepreneurship, entrepreneurial desirability and entrepreneurial capacity.

**Keywords:** Business creation, students, entrepreneurial intentions models, typological analysis

---

## Introduction

L'entrepreneuriat est un processus qui nécessite certaines aptitudes et attitudes, qui ne peuvent être acquis que par des programmes d'enseignements et de formations bien adaptés. De tels programmes, favoriseraient probablement l'émergence d'idées ou d'opportunités d'affaire, et in fine la création d'entreprise. A cet effet, il est important de savoir quels types d'individus créent des entreprises, pour quelles raisons et dans quels contextes ils opèrent. Les premières recherches en entrepreneuriat identifiaient les causes qui amènent les individus à être entrepreneurs, leurs traits et leurs caractéristiques psychologiques. La spécificité de ces recherches est de traiter notamment des populations dans des situations ex-post, c'est-à-dire des individus qui sont déjà créateurs et entrepreneurs. Depuis le début de la décennie 1990, les recherches en entrepreneuriat portent un intérêt plus important aux phases amont, qui s'intéressent aux individus en devenir dans le processus entrepreneurial.

Ainsi, au lieu d'aborder les phénomènes sur la base de comportements observés, il apparaît nécessaire de s'interroger d'abord sur les processus amont pour expliquer les comportements futurs. Pour avoir une image globale de l'entrepreneuriat, il n'est pas suffisant d'étudier seulement ceux qui ont concrétisé leurs objectifs (création), mais aussi ceux qui sont en amont du processus menant à la création d'entreprise (Volery et al, 1997). Selon Krueger et Carsrud (1993), étudier un comportement futur de création d'entreprise est inséparable des intentions qui animent les individus quant à la concrétisation de ce comportement. Pour Tounes (2003), les processus sont moins compris lorsqu'ils sont traités rétrospectivement. Une optique prospective de la recherche entrepreneuriale demande des modèles processuels hypothético-déductifs qui s'intéressent à l'intention entrepreneuriale.

Dans cette perspective, nous essayerons de mener une recherche sur les facteurs et les déterminants de l'intention entrepreneuriale susceptibles de prédire le comportement entrepreneurial des étudiants dans le contexte universitaire marocain (Cas de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech). A cet effet, notre question centrale est de savoir, **dans quelle mesure les antécédents de l'intention entrepreneuriale contribuent-ils à prédire le comportement entrepreneurial dans le contexte universitaire marocain ?**

Théoriquement, nous avons mobilisé le modèle théorique du comportement planifié (Ajzen, 1991) et le modèle de Shapero et Sokol (1982), qui considèrent l'intention entrepreneuriale comme variable dépendante des variables personnelles et contextuelles.

Empiriquement, nous avons fait le choix d'une analyse typologique qui consiste à constituer des groupes d'étudiants homogènes en termes de certaines caractéristiques qui nous évoquerons par la suite dans ce papier.

Nous présenterons successivement le cadre conceptuel et méthodologique de notre recherche, ainsi que les résultats empiriques y afférents.

## **1. LE CADRE CONCEPTUEL**

Notre cadre conceptuel de référence est constitué essentiellement par les modèles de l'intention entrepreneuriale inspirés des travaux de Icek Ajzen (1985, 1991) et de Shapero et Sokol (1982) et autres<sup>1</sup>, grâce à leur succès indéniable dû certainement à leur commodité d'utilisation. En d'autres termes, ce cadre conceptuel nous permet de rendre compte des attributs et des facteurs contingents qui influencent les individus au cours du processus entrepreneurial amont, notamment la phase intentionnelle. Ce qui nous amène à explorer les définitions de l'intention quand il s'agit de l'entrepreneuriat ou particulièrement la création d'entreprise. Nous présentons dans un premier temps les modèles de l'intention entrepreneuriale, ensuite les variables déterminantes pour notre recherche.

### **1.1. Les fondements théoriques de l'intention entrepreneuriale**

#### **1.1.1. Le modèle de l'évènement entrepreneurial (Shapero et Sokol 1982)**

Le modèle de l'évènement entrepreneurial de Shapero (1982) est considéré comme étant un modèle pionnier dans le champ de l'entrepreneuriat. Depuis, d'autres auteurs ont développé et vérifié ce modèle (Krueger 1993, Krueger et al 2000) pour analyser et observer empiriquement l'intention entrepreneuriale notamment dans le milieu étudiant<sup>2</sup>. Ce modèle accorde une place cruciale au système social et aux valeurs culturelles dans la formation de l'évènement entrepreneurial.

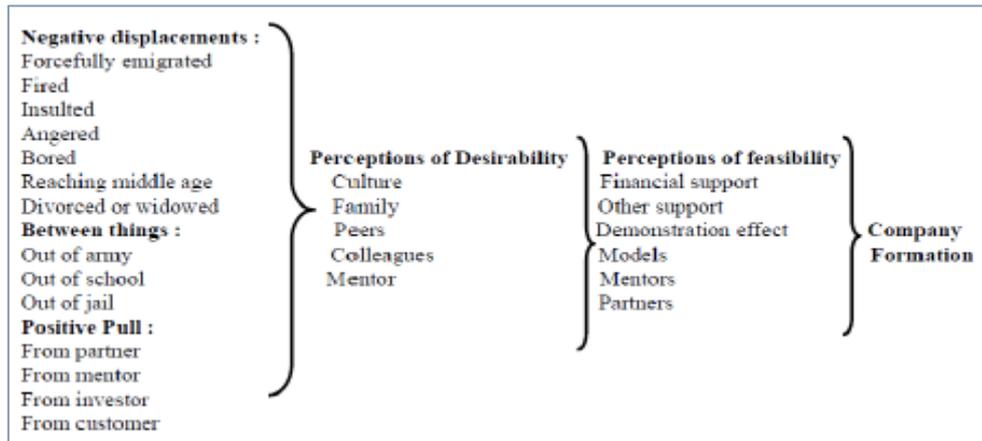
Selon Shapero et Sokol, l'évènement entrepreneurial résulte de quatre catégories de facteurs. D'abord, un contexte explicatif de l'acte entrepreneurial faisant référence aux déplacements négatifs, situations intermédiaires et aux déplacements positifs. Ensuite, les facteurs de perceptions de désirabilité et de faisabilité de l'acte entrepreneuriale. Enfin, la formation de l'intention à entreprendre.

---

<sup>1</sup>Krueger (1993) ; Emin (2003) ; Boissin et al., (2005) ; Tounes, (2006) ; Aliouat et Be-Cheikh, (2009).

<sup>2</sup>Les travaux de Jean-Pierre Boissin, Barthélémy Chollet et Sandrine Emin ont conduit à la constitution de l'observatoire international des intentions entrepreneuriales des étudiants (<http://aims2009.cerag.org/fr/>)

**Figure 1 : Modèle de formation de l'événement entrepreneurial (Shapero et Sokol, 1982)**



### 1.1.1.1. Les déplacements négatifs et positifs

Les déplacements négatifs font allusion, à titre d'exemple, au licenciement, divorce ou insatisfaction au travail ou encore un échec dans les études qui vont pousser l'individu à passer à l'acte d'entreprendre. L'événement entrepreneurial peut alors être expliqué par un changement forcé de contexte. D'un autre côté, l'obtention d'un héritage, un gain à la loterie, etc., sont considérés comme étant des facteurs favorables ou encore des stimulus positifs.

### 1.1.1.2. Les situations intermédiaires

Les situations intermédiaires (*between things*) sont les événements qui entraînent des modifications dans les parcours de vie des individus. Elles sont à la base du déclenchement de l'événement entrepreneurial, par exemple, chez les étudiants qui obtiennent leur diplôme d'une école de commerce ou d'ingénieur (Tounès 2003).

### 1.1.1.3. La désirabilité et faisabilité perçues

La désirabilité perçue se forme par le système de valeurs des acteurs, ce système se forge par l'influence des variables sociales et culturelles, notamment celles de la famille et des parents. Les expériences antérieures, les échecs ou encore les réussites dans des aventures sont des facteurs qui renforcent les perceptions de désirabilité. Quant à la faisabilité perçue, elle se forme sur la base des perceptions des facteurs d'appui et de soutien disponibles. Il s'agit notamment de la disponibilité des ressources financières et informationnelles, mais aussi des compétences acquises à travers les enseignements dispensés dans les établissements universitaires.

Ainsi, les perceptions de la désirabilité et de la faisabilité sont en interaction, l'individu peut juger l'acte désirable mais non faisable, et la faisabilité influence notre notion sur ce qu'est désirable. De ce fait, les auteurs traitent les deux facteurs séparément.

#### **1.1.1.4. La formation de l'acte d'entreprendre**

C'est la propension à l'acte de l'individu. Elle constitue une variable du modèle à expliquer par les trois groupes de variables explicatives susmentionnés.

#### **1.1.1. Le modèle du comportement planifié (Ajzen 1991)**

Le modèle du comportement planifié d'I. Ajzen est un modèle par essence prédictif car il tente d'expliquer l'apparition d'un comportement dans des contextes spécifiques<sup>3</sup>. Cette théorie intègre et prolonge des travaux cognitifs qui ont pour objet d'expliquer et prédire les comportements humains à travers des concepts renvoyant aux dispositions comportementales, aux attitudes et aux traits de personnalité (I. Ajzen, 1991, p. 179)<sup>4</sup>.

La théorie du comportement planifié confère à l'intention de l'individu la place centrale dans la genèse du comportement. Celle-ci reflète l'ensemble des forces motivationnelles qui influencent un comportement. L'intention est l'indicateur des comportements que les individus veulent adopter. Elle met en relation les attitudes et les comportements, les attitudes prédisent donc les intentions qui à leur tour prédisent les comportements (Ajzen et Fishbein, 1980).

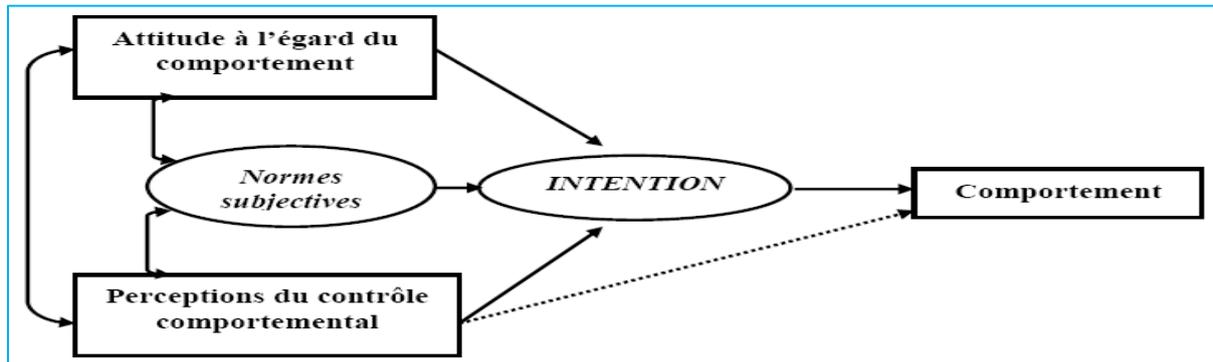
Icek Ajzen (1991, p. 179 et 188) pose le postulat que les intentions peuvent prédire les comportements à travers trois antécédents, conceptuellement distincts mais liés entre eux, nous les présentons dans le schéma et les propos suivants :

---

<sup>3</sup>Elle a été suggérée par les travaux de Autio et al (1997), Davidsson (1995), Kolvereid (1996), Krueger et Carsrud (1993) et Krueger et al (2000) et Tkachev et Kolvereid (1999).

<sup>4</sup>Elle s'appuie particulièrement sur la théorie de l'action raisonnée ("the theory of reasoned action") élaborée par I. Ajzen et M. Fishbein (1980).

*Figure 2 : Modèle du comportement planifié (I. AJZEN, 1991)*



#### 1.1.1.1. Les attitudes associées au comportement

Les attitudes associées au comportement impliquent l'évaluation, favorable ou défavorable, que fait l'individu du comportement auquel il aspire (Ajzen, 1991, p. 188). Elles dépendent des résultats probables que l'individu en attend du comportement en question. Les attitudes associées au comportement renvoient au concept de désirabilité développé par Shapero et Sokol (1982). Par exemple, avoir l'intention de créer son entreprise peut s'expliquer dans le cadre de notre recherche par des attitudes qui se manifesteraient par le développement de l'esprit d'entreprise. Ces attitudes sont relatives aux motivations professionnelles telles que le besoin d'accomplissement, le besoin du pouvoir, la recherche de l'autonomie ; mais également aux valeurs attachées à la création d'entreprise telles que l'esprit créatif et la propension à la prise du risque. Ce sont des dimensions des attitudes comportementales qui peuvent influencer éventuellement l'intention entrepreneuriale chez les étudiants.

#### 1.1.1.2. Les normes subjectives

Les normes subjectives résultent des perceptions de la pression sociale qui concernent ce que les parents, la famille et les amis penseraient de ce que l'on voudrait entreprendre (Ajzen, 1991, p. 188). Elles peuvent être l'effet de sensibilités qui naissent dans un cercle plus large que celui de l'environnement immédiat. Une famille d'entrepreneurs qui détient le contrôle sur au moins une entreprise pourra augmenter les sensibilités de ses héritiers à s'orienter vers des carrières entrepreneuriales. De même, les normes subjectives renvoient elles aussi au concept de désirabilité élaboré par Shapero et Sokol (1982).

Selon nous, la qualité de l'environnement social marqué par l'existence de modèles d'entrepreneur dans l'entourage de l'étudiant, et par les perceptions de possibilités de

concrétisation de l'idée d'entreprise qui se renforcent plus ou moins avec le statut des parents, entre également en jeu dans la détermination de la disposition à entreprendre de l'étudiant.

### **1.1.1.3. Les perceptions du contrôle comportemental**

La théorie du comportement planifié pose l'hypothèse que l'intention ne peut trouver un terrain d'expression que si elle est sous le contrôle de la volonté de l'individu. C'est pourquoi, comme nous l'avons annoncé précédemment, I. Ajzen (1991) "greffe" à "la théorie de l'action raisonnée" de Ajzen et Fishbein (1980) une troisième variable prédictive : "les perceptions du contrôle comportemental". Celles-ci combinées avec l'intention, permettent de prédire directement le comportement. Elles impliquent la prise en compte des degrés de connaissance et de contrôle qu'a un individu de ses propres aptitudes, ainsi que des ressources et des opportunités nécessaires en vue de concrétiser le comportement souhaité. Ajzen (1991) prête à cette variable un rôle primordial en ce qu'elle apporte plus de précision dans la prédiction du comportement.

## **1.2. Les variables déterminantes pour notre travail de recherche**

A la lumière des modèles théoriques présentés précédemment qui tentent de prédire l'intention des acteurs et par conséquent leur comportement, nous précisons, dans ce qui suit, quelques variables susceptibles de favoriser ou d'inhiber l'intention de création d'entreprise par les étudiants.

### **1.2.1. La variable « Esprit d'entreprise »**

La variable « esprit d'entreprise » semble renvoyer à un ensemble d'attitudes générales positives vis-à-vis de la notion d'entreprise et celle de l'entrepreneur. De ce fait, il désigne l'ensemble des attitudes de l'individu à l'égard de la création d'entreprise. Il représente le degré d'évaluation, favorable ou défavorable, de l'étudiant envers cette création. Cette variable est issue du modèle Ajzen (attitude entrepreneuriale) exprimée à travers les dimensions suivantes:

- ⇒ Les motivations professionnelles qui se manifesteraient par le besoin d'accomplissement, le besoin du pouvoir, la recherche d'autonomie et l'altruisme ;
- ⇒ Les valeurs attachées à la création d'entreprise telles que la créativité et la prise du risque.

### 1.2.2. La variable « Désirabilité entrepreneuriale »

La variable « Désirabilité entrepreneuriale » fait référence à ce que l'entourage du créateur (famille, amis et ceux dont l'opinion compte pour l'individu) pense de l'acte de création (Shapero et Sokol, 1982) et l'existence des modèles d'entrepreneurs. La désirabilité entrepreneuriale de l'étudiant est approchée par les dimensions suivantes :

- ⇒ Les modèles d'entrepreneurs qui influencent selon la nature de leurs expériences (échec/succès) le désir d'entreprendre de l'étudiant ;
- ⇒ La perception de la pression sociale due à l'influence de l'entourage, aux statuts des parents et au degré de dépendance au système de valeurs.

### 1.2.3. La variable « Capacité entrepreneuriale »

Le concept de la capacité entrepreneuriale perçue consiste à l'évaluation que fait le créateur de ses prédispositions entrepreneuriales pour pouvoir concrétiser et traduire en réalité son intention, il s'agit de la perception du contrôle comportemental (Azjen, 1991). La capacité entrepreneuriale de l'étudiant est perçue par les dimensions suivantes :

- ⇒ Par sa capacité à la mise en œuvre du projet d'entreprise (disponibilité des ressources financières, informationnelles, ... ) ;
- ⇒ Par ses aptitudes entrepreneuriales développées à travers des expériences professionnelles (stage, participation aux activités associatives, etc) ;
- ⇒ Par ses aptitudes et ses compétences acquises à travers des formations en entrepreneuriat.

## 2. LE CADRE METHODOLOGIQUE

Il s'agit de présenter dans ce cadre notre positionnement épistémologique, démarche et mode de raisonnement, constitution de l'échantillon et traitement des données.

### 2.1. Positionnement épistémologique

Selon Wacheux, adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche permet de se démarquer des consultants, des dirigeants et des journalistes qui parlent sur l'entreprise au seul titre de leurs praxis ou de leurs expériences. En effet, l'épistémologie étudie la validité scientifique des connaissances : « *Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Seville

2007, p. 13). Nous appréhenderons la réalité étudiée sous une posture épistémologique, dite positivisme aménagé. En outre, le positivisme aménagé propose de découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude (Laurent Cappelletti, 2011).

De ce fait, notre recherche vise à appliquer une approche fondée sur les modèles de l'intention entrepreneuriale dans le contexte marocain<sup>5</sup>. Elle tente aussi d'expliquer la phase intentionnelle dans le processus entrepreneurial dans un contexte universitaire.

## **2.2. Démarche et mode de raisonnement**

Selon Grawitz (1993), il est de tradition en recherche de faire une distinction entre le qualitatif et le quantitatif. La recherche qualitative permet d'étudier les opinions d'un échantillon plus étroit sur un sujet particulier de façon plus approfondie et inductif. Elle génère des idées pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible. En revanche, la recherche quantitative est plus souvent perçue comme une méthode consistant à établir des relations causales dans des conditions normalisées (contrôlées).

Ceci nous permet de souligner l'essentiel et d'inscrire notre recherche dans une approche quantitative déductive revendiquée par Raymond Thietart (2014). En outre, notre recherche vise une optique prospective de la recherche entrepreneuriale basée sur des modèles processuels hypothético-déductifs qui s'intéressent à l'intention entrepreneuriale. Or, dans cette article nous présenterons en particulier les résultats issus de l'analyse typologique sans évoquer le modèle de recherche conçue dans notre recherche de base. En l'occurrence. Cet article constitue une composante accessoire à notre recherche intégrale.

## **2.3. Echantillon et recueil des données**

Notre recherche porte sur un échantillon composé des étudiants de Licence, du Master et du Cycle d'ingénieur répartis entre les établissements appartenant à l'Université Cadi Ayyad de Marrakech (Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales FSJES ; Ecole Nationale de Commerce et de Gestion ENCG ; Ecole Nationale des Sciences Appliquées ENSAM ; Faculté des Sciences Semlalia FSS ; Faculté des Sciences et Technique de Guéliz FSTG ; Faculté de Médecine et de Pharmacie FMP et la Faculté des Lettres et Sciences Humaines FLSH). Au total nous avons retenu mille cent treize (1113) questionnaires

---

<sup>5</sup>Le modèle de la formation de l'événement entrepreneurial (SHAPERO et SOKOL, 1982) et la théorie du comportement planifié (AJZEN, 1991) sont les plus appliqués pour étudier l'intention entrepreneuriale.

exploitables et complets pour un taux de réponse de 55,6% ; ensuite, nous avons saisi ces réponses sur le logiciel SPSS<sup>6</sup>.

#### 2.4. Choix de la démarche d'analyse

Notre recherche a privilégié une analyse typologique, le choix d'une telle technique est justifié par notre objectif qui consiste à constituer des familles d'étudiants homogènes en termes d'esprit d'entreprise, de désirabilité entrepreneuriale et de capacité entrepreneuriale et de déterminer les types d'intentions entrepreneuriales.

Ainsi, nous avons effectué la CAH sur toutes les axes correspondants aux variables de notre modèle de recherche, en l'occurrence, l'esprit d'entreprise, la capacité entrepreneuriale et la désirabilité entrepreneuriale. Nous retenons trois classes que nous décrivons plus en détail infra (cf, *Tableau 9*).

### 3. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

#### 3.1. Profil général des étudiants

**Tableau 1 : Répartition selon le genre des répondants**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Masculin	669	60,1	60,1	60,1
Féminin	444	39,9	39,9	100,0
Total	1113	100,0	100,0	

D'après ce tableau, notre échantillon retenu contient 669 étudiants et 444 étudiantes.

<sup>6</sup>Statistical Package for the Social Science (version 19.0)

**Tableau 2 : Répartition selon l'âge des répondants**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 22 ans	590	53,0	53,0	53,0
Entre 22 et 25 ans	463	41,6	41,6	94,6
Plus de 25 ans	60	5,4	5,4	100,0
Total	1113	100,0	100,0	

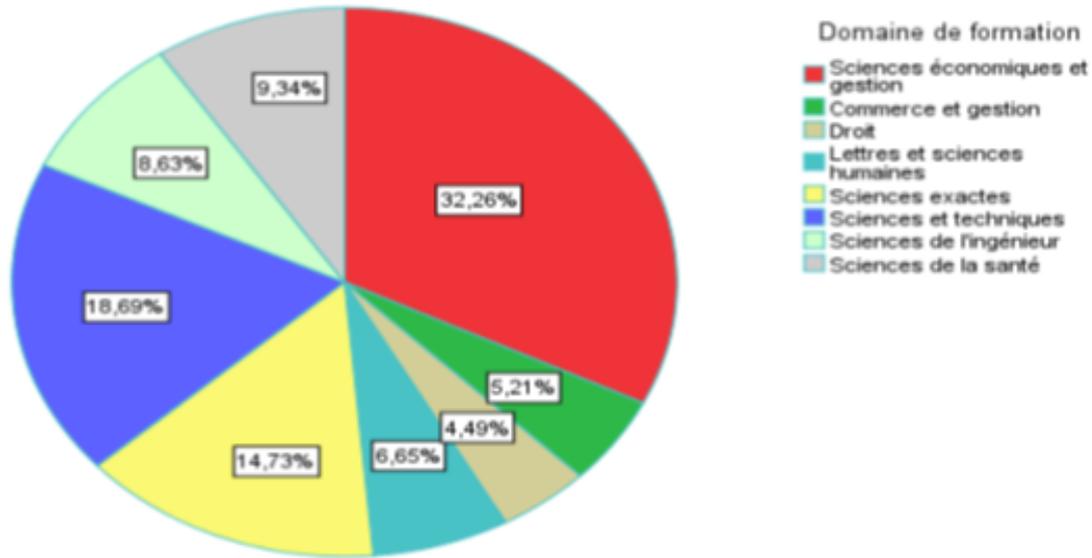
Selon cette répartition, les tranches d'âges qui représentent les plus grandes fréquences de réponse sont celles de moins de vingt-deux ans (590) et de vingt-deux ans à vingt-cinq ans (463) qui représentent respectivement 53 % et 41,6 % de l'effectif de l'échantillon. Alors que la tranche d'âges de plus de vingt-cinq ans représente 5,4 % de l'effectif de l'échantillon, soit 60 étudiants.

À cet égard, nous signalons l'importance de l'âge dans l'acquisition de la conscience entrepreneuriale. Nous constatons qu'il est difficile de démarrer une affaire quand on a moins de vingt ans au même sens de Quan LE et Robert PATUREL.

**Tableau 3 : Répartition des répondants selon le niveau d'étude**

	Semestre 6 (Licence)	Master	1er Cycle ingénieur (CI)	2eme CI	3eme CI	Total
Effectif n	765	157	78	105	8	1113
Fréquence %	68,7%	14,2%	7%	9,4%	0,7%	1

Notre recherche porte sur un échantillon d'étudiants de semestre six de Licence (765), de Master (157) et de Cycle d'Ingénieur (78 pour la première année, 105 pour la deuxième année et 8 pour la troisième année).

**Graphique 1 : répartition selon le domaine de formation**

Le graphique ci-dessus donne une idée sur le domaine de formation des étudiants interrogés.

**Tableau 4 : Répartition des répondants selon l'établissement d'appartenance**

	FSJES	FSS	FST	ENSA	ENCG	FMP	FLSH	Total
Effectif n	425	164	212	86	58	95	73	1113
Fréquence %	38,2%	14,7%	19%	7,7%	5,2%	8,5%	6,7%	1

Les étudiants de notre recherche sont répartis entre les sept établissements de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech<sup>7</sup>.

**Tableau 5 : Les personnes dans la famille qui exercent une activité entrepreneuriale**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Aucun membre de votre famille	653	58,7	58,7	58,7
Au moins un membre dans votre famille	460	41,3	41,3	100,0
Total	1113	100,0	100,0	

Nous constatons à travers ce tableau, que 58,7 % des étudiants de notre échantillon déclaraient qu'aucun des membres de leurs familles n'exercent une activité entrepreneuriale.

<sup>7</sup>L'université Cadi Ayyad (UCA) compte, actuellement, 13 établissements implantés sur la région de Marrakech-Safi. Elle couvre 4 villes universitaires : Marrakech, Kalaa des Sraghna, Essaouira et Safi. Notre étude s'est focalisée sur 7 établissements situés dans la ville de Marrakech.

Alors que 41,3 % de l'échantillon disposent d'au moins d'un membre entrepreneur dans leurs familles (qui peut être le père, la mère, le frère et la sœur).

**Tableau 6 : Un lauréat réussi est celui qui crée son propre entreprise**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	525	47,2	47,2	47,2
NON	588	52,8	52,8	100,0
Total	1113	100,0	100,0	

47,2 % des étudiants interrogés considèrent la carrière entrepreneuriale comme un facteur de réussite, alors que ceux qui considèrent que la réussite ne dépend pas forcément de la création d'entreprise, représentent 52,8% de l'effectif de l'échantillon. Il en résulte que les premiers s'opèrent dans un milieu différent à celui des autres.

**Tableau 7 : Opinion sur la création d'une entreprise par un jeune**

	un prestige	une nécessité	un premier choix de carrière	un refuge	une grande affaire	une simple affaire
Effectifs	176	247	317	92	651	169
Pourcentage %	15,8	22,2	28,5	8,3	58,5	15,2
Taille de l'échantillon				1113		

D'après ce tableau, nous constatons que l'importance accordée à la création d'entreprise diffère chez les étudiants de notre échantillon, ainsi 15,8 % considèrent que la création d'une entreprise est un prestige ; contre respectivement 22,2 % comme une nécessité ; 28,5 % comme un premier choix de carrière et 8,3% comme un refuge. En outre, 58,5 % des étudiants

de l'échantillon considèrent que la création d'une entreprise est une grande affaire qui ne convient pas avec le statut d'un jeune diplômé, ils considèrent que c'est un souci des hommes d'affaires qui peuvent investir des fonds énormes et des responsabilités importantes. Cependant, la création d'une entreprise peut consister tout simplement à offrir certains services sur Internet comme la création d'un site web, le commerce des produits à domicile, ...etc., ce qui ne demande pas des montants importants qui peuvent freiner l'affaire.

**Tableau 8 : Avez-vous une idée sur le projet d'entreprise que vous pensez créer un jour**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	626	56,2	56,2	56,2
NON	487	43,8	43,8	100,0
Total	1113	100,0	100,0	

D'après les réponses à cette question, 56,2 % des étudiants de l'échantillon ont une idée sur un projet d'entreprise à concrétiser ultérieurement. Cette idée est née respectivement suite à des rencontres avec des entrepreneurs (54 %), suite à une formation antérieure (36%), suite à un stage effectué dans une entreprise (41%), suite à un emploi en parallèle aux études suivies (39%) et suite à des cours et formation en entrepreneuriat (49%). On déduit d'après ces données, l'importance des liens relationnels avec des entrepreneurs préexistants dans le renforcement de la conscience entrepreneuriale chez les étudiants. Ce qui nous renvoie à s'interroger sur l'effet de la théorie du capital social à la fois sur la promotion de l'esprit entrepreneurial et à l'accompagnement des entrepreneurs potentiels.

À noter également l'effet des cours suivis dans le parcours universitaire sur la promotion de la culture entrepreneuriale chez les étudiants, qui amèneraient à l'impulsion des idées ou projets d'entreprises chez les jeunes, par conséquent, une réflexion doit être portée sur les méthodes pédagogiques d'enseignement d'entrepreneuriat et de création d'entreprise. Parallèlement, il est à préciser que le fait de ne pas avoir une idée sur le projet qu'on peut éventuellement créer dans le futur, soit 43.8 % de l'échantillon, ne signifie pas forcément l'absence de l'intention.

Ainsi, suite à une autre question portant sur la probabilité de création d'entreprise dans les prochaines années après l'obtention du diplôme (moins d'un an ; dans 2 ans et plus), les réponses des étudiants de l'échantillon montrent que la probabilité de créer une entreprise est très faible durant l'année prochaine (10,1%) et forte dans les 2 années et plus (89,9 %).

### Choix de carrière

Dans ce cadre, Kolvereid (1996) propose de mesurer l'intention entrepreneuriale en tenant compte de l'alternative professionnelle (saliariat/entrepreneuriat). Nous avons retenu cette logique pour voir dans quelle mesure les étudiants interrogés sont attirés par la création d'entreprise<sup>8</sup>. Dans ce sens, 38,3 % des interrogés considèrent que la création d'entreprise est une option professionnelle très attractive ; 4,9 % voient dans cette option comme n'étant plutôt pas attractive et 4,7 % comme étant attractive. Par conséquent, 55,2 % des étudiants de notre échantillon préfèrent le travail dans le secteur public comme premier choix de carrière, la création d'entreprise comme un second choix pour 34,1 % ; le travail dans le secteur privé pour 39,4 % et le départ à l'étranger comme dernier choix de carrière pour 53,5 %.

### 3.2. Typologie des intentions entrepreneuriales

Nous avons effectué la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) sur tous les items correspondants aux variables retenues dans notre recherche, en l'occurrence, l'esprit d'entreprise, la capacité entrepreneuriale et la désirabilité entrepreneuriale. Nous retenons trois classes que nous décrivons plus en détail infra (*cf.*, *Annexe 1*).

**Tableau 9 : Types d'intentions entrepreneuriales des étudiants**

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Total
<b>Effectif n</b>	85	988	40	1113
<b>Fréquence %</b>	7,6%	88,8%	3,6%	100%
<b>Désirabilité entrepreneuriale</b>	4,55	0,84	-8,65	
<b>Capacité entrepreneuriale</b>	9,2	3,92	-10,93	
<b>Esprit d'entreprise</b>	45,89	16,6	-22,85	

#### Classe 1 : les étudiants « entrepreneurs »

<sup>8</sup>« Veuillez classer selon vos préférences prioritaires les propositions suivantes : Travailler dans le secteur public ; Créer mon propre entreprise ; Travailler dans le secteur privé ; Partir à l'étranger »

Cette première classe représente 7,6 % de l'effectif total de l'échantillon, elle enregistre en moyenne des scores plus élevés au niveau des variables sauf celle de la désirabilité entrepreneuriale (-4,55), par contre, un esprit d'entreprise plus développé (45,89), une grande capacité entrepreneuriale perçue (9,2) et un environnement social plus ou moins propice (désirabilité entrepreneuriale). Ce sont plutôt des personnes qui pensent que la création d'entreprise peut leur apporter la sécurité d'emploi, des revenus stables et importants, du temps libre, la réalisation de leurs rêves, des perspectives de carrière, l'appartenance à un milieu social reconnu et le sentiment d'être utile pour la collectivité (esprit d'entreprise). Ils voient donc les aspects positifs de l'entrepreneuriat en termes de rémunération, d'autonomie, de réalisation de soi et de reconnaissance sociale. Cette classe regroupe donc, des étudiants qui ont l'intention de créer leurs propres entreprises à l'issue de leurs études et souhaiteraient le faire en l'absence de toutes contraintes (46 % des personnes affichant cette opinion appartiennent à cette classe).

Cette classe regroupe aussi, les individus qui pensent être capables d'exécuter un certain nombre de tâches critiques pour la création d'entreprise (capacité entrepreneuriale), telles que : trouver une idée, des informations sur les concurrents, des personnes et organismes pour être aidé, des personnes compétentes pour travailler, planifier sa démarche, estimer les besoins financiers, obtenir des fonds de proximité et un financement bancaire. Ce sont des individus qui bénéficient de leurs expériences de stage ou de leurs participations à des activités associatives pour acquérir et développer des aptitudes entrepreneuriales. De même, le suivi des formations à l'Université est une caractéristique propre de cette catégorie. Ces personnes sont plutôt soutenues (désirabilité entrepreneuriale) par, leur famille et leur entourage qui ont globalement une opinion positive sur l'engagement dans une création d'entreprise.

### **Classe 2 : les étudiants « hésitants »**

Cette deuxième classe représente 88,8 % de l'effectif total de l'échantillon, elle enregistre en moyenne des scores plus ou moins élevés au niveau des variables de l'étude. En effet, un esprit d'entreprise plus ou moins développé, une grande capacité entrepreneuriale perçue et un environnement social plus ou moins propice. En moyenne, les personnes de cette classe sont neutres par rapport aux différents apports proposés de la création d'entreprise, même sur ceux sur lesquels il pourrait sembler aisé de se prononcer (sécurité de l'emploi, revenu fixe, temps libre). Ils ne se prononcent pas non plus sur leur intention de créer. Ils restent discrets dans l'annonce de leurs disponibilités présentes et projections futures.

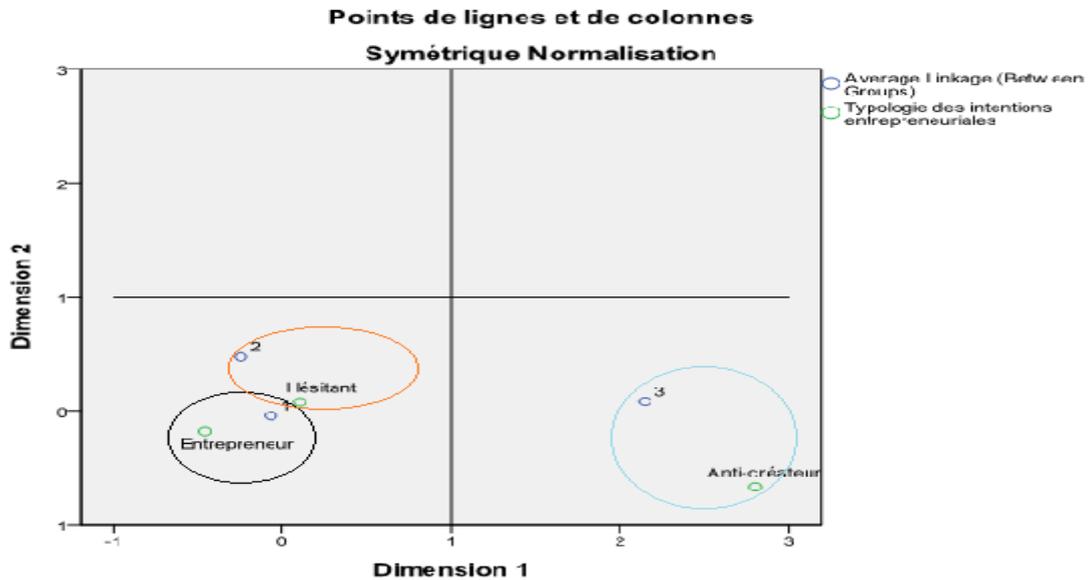
De la même manière, à la fois par rapport à une approche globale (faisabilité) et par rapport aux tâches proposées, ils ne savent pas s'ils se sentent capables ou pas de les mener à bien (capacité entrepreneuriale). Parallèlement, leur famille, leur entourage et les gens importants pour eux restent indifférents, selon eux, au fait qu'ils se lancent dans une création d'entreprise (désirabilité entrepreneuriale).

### **Classe 3 : les étudiants « anti-créations »**

Cette troisième classe représente 3,6 % de l'effectif total de l'échantillon, elle enregistre en moyenne des scores faibles au niveau des variables de l'étude. En effet, un esprit d'entreprise moins développé, une faible capacité entrepreneuriale perçue et un environnement social défavorable (désirabilité entrepreneuriale). Ces personnes ont plutôt une vision négative de la création d'entreprise (esprit d'entreprise), celle-ci ne peut leur apporter ni la réalisation de soi, ni prendre des responsabilités, ni de reconnaissance sociale, ni d'autonomie. Cela ne leur permettra pas non plus de gagner beaucoup d'argent, d'avoir des perspectives de carrière, de ne pas avoir trop de travail ou de ne pas avoir un travail trop stressant. Elles se caractérisent par une valorisation négative pour leur vie professionnelle future du fait d'appartenir à un milieu social reconnu ou de faire quelque chose d'utile pour la collectivité. Sont ici surreprésentés les individus qui logiquement ne pensent pas se lancer dans une création d'entreprise à l'issue de leurs études et qui, même à l'idéal, sans contrainte ne le souhaitent pas et ne pensent pas à des projets de création. La pression sociale les renforce donc dans leur décision de ne pas créer puisque la désirabilité de la création est négative (44 % des personnes avec une désirabilité négative sont dans cette classe) et que l'opinion de leur famille sur ce sujet est aussi négative (toutefois ils ne lui accordent pas d'importance).

Par ailleurs, la projection de ces trois classes sur un plan factoriel peut nous donner une vision globale sur l'analyse comparative de ces dernières (graphique ci-après).

## Graphique 2 : Analyse en composante principale



### 3.3. LIEN ENTRE LES VARIABLES ET L'INTENTION ENTREPRENEURIALE

Nous observons dans le tableau suivant le niveau d'intentions entrepreneuriales dans chacune des classes prédéfinies.

**Tableau 10 : Variable dépendante (intention)**

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Total
<b>Effectif N</b>	85	988	40	1113
<b>Fréquence %</b>	7.6%	88.8 %	3,6%	100%
<b>Intention entrepreneuriale</b>	3,21	2,53	1,33	

Pour la première classe l'intention entrepreneuriale est forte, cela peut être expliqué par les caractéristiques possédées par ces individus. Par conséquent, un esprit d'entreprise plus développé, une grande capacité entrepreneuriale et une importante désirabilité entrepreneuriale perçue peuvent renforcer positivement l'intention de création d'entreprise des étudiants.

Quant à la deuxième classe, l'intention entrepreneuriale est moyenne, cela peut être expliqué par les caractéristiques possédées par ces individus. Par conséquent, un esprit d'entreprise

plus ou moins développé, une capacité entrepreneuriale moyenne et une désirabilité entrepreneuriale plus ou moins perçue peuvent impacter modérément l'intention de création d'entreprise des étudiants.

En ce qui concerne, la troisième classe, l'intention entrepreneuriale est faible, cela peut être expliqué par les caractéristiques possédées par ces individus. Par conséquent, un esprit d'entreprise moins développé, une faible capacité entrepreneuriale et une faible désirabilité entrepreneuriale perçue peuvent impacter négativement l'intention de création d'entreprise des étudiants.

**Tableau 11 : caractéristiques des classes déterminées**

	<b>Entrepreneurs</b>	<b>Hésitants</b>	<b>Anti-créations</b>
Fréquence %	7,6%	88,80%	3,6%
Désirabilité entrepreneuriale	+	=	-
Capacité entrepreneuriale	+	=	-
Esprit d'entreprise	+	=	-

En définitive, nous retrouvons bien l'influence de l'esprit d'entreprise, la désirabilité entrepreneuriale et la capacité entrepreneuriale sur l'intention de création d'entreprise par les jeunes. Le tableau suivant résume les grandes caractéristiques des classes déterminées. Un signe +, = et - correspond respectivement à la modalité positive, médiocre et négative du type de variable correspondante. (*Tableau 11*).

---

## CONCLUSION

Ce travail de recherche apporte un certain nombre de connaissances sur la relation entre étudiant et entrepreneur. En effet, nous avons appréhendé l'intention entrepreneuriale à partir d'un modèle hypothético-déductif au sein duquel trois groupes de variables issues des modèles de Ajzen (1991) et de Shapero et Sokol (1982).

Au regard de nos résultats, les étudiants qualifiés « d'entrepreneurs » sont majoritairement de genre masculin par rapport à son homologue féminin soit 57,6 % de l'effectif total de notre échantillon (*cf., Annexe n°2*). Ce qui veut dire que le facteur genre est primordial dans le choix d'entreprendre par les jeunes. Parallèlement, les étudiants appelés « hésitants » pensent qu'ils peuvent se lancer dans la création d'entreprise dans une durée plus lointaine avec 56,7 % des témoignages.

Ainsi, le niveau d'étude et l'environnement de l'étudiant ont un impact sur le choix de la carrière entrepreneuriale, car nous avons constaté que les étudiants affichant une intention de création forte appartiennent à un milieu entrepreneurial propice et disposant d'une conscience entrepreneuriale plus développée (*cf., Annexe n°3 et n°4*).

Si l'objectif est d'augmenter les probabilités d'entreprendre des jeunes, afin de favoriser la création d'emploi et de richesse, un accompagnement adéquat des jeunes s'avère donc indispensable, voire prioritaire. C'est bien évidemment à l'Université que revient l'essentiel d'implanter cette culture d'entrepreneuriat chez les jeunes à travers bien évidemment la formation, l'encadrement et l'orientation.

## ANNEXES

**Annexe 1 : description des classes-type****Descriptives**

		N	Moyenne	Ecart-type
Désirabilité entrepreneuriale	1	85	-4,55	12,515
	2	988	,84	8,389
	3	40	-8,65	11,604
	Total	1113	,09	9,161
Capacité entrepreneuriale	1	85	9,20	10,490
	2	988	3,82	10,182
	3	40	-10,93	11,881
	Total	1113	3,70	10,738
Esprit d'entreprise	1	85	45,89	8,593
	2	988	16,60	12,895
	3	40	-22,85	11,553
	Total	1113	17,42	16,696

**ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Désirabilité entrepreneuriale	Inter- groupes	5442,196	2	2721,098	34,372	,000
	Intra- groupes	87873,524	1110	79,165		
	Total	93315,720	1112			
Capacité entrepreneuriale	Inter- groupes	11141,540	2	5570,770	52,814	,000
	Intra- groupes	117081,023	1110	105,478		
	Total	128222,562	1112			
Esprit d'entreprise	Inter- groupes	134441,911	2	67220,955	425,067	,000
	Intra- groupes	175537,617	1110	158,142		
	Total	309979,527	1112			

## ANOVA

**Intention entrepreneuriale**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	97,551	2	48,775	5,808	,003
Intra-groupes	9321,225	1110	8,398		
Total	9418,776	1112			

**Annexe 2 : sexe des étudiants selon les classes-type**

Tableau croisé

			Average Linkage (Between Groups)			Total
			1	2	3	
Sexe	Masculin	Effectif	598	49	22	669
		% compris dans Sexe	89,4%	7,3%	3,3%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	60,5%	57,6%	55,0%	60,1%
	Féminin	Effectif	390	36	18	444
		% compris dans Sexe	87,8%	8,1%	4,1%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	39,5%	42,4%	45,0%	39,9%
Total		Effectif	988	85	40	1113
		% compris dans Sexe	88,8%	7,6%	3,6%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Annexe 3 : Milieu de résidence civique selon les classes-type

**Tableau croisé**

			Average Linkage (Between Groups)			Total
			1	2	3	
Milieu de résidence civique	Urbain	Effectif	645	47	18	710
		% compris dans Milieu de résidence civique	90,8%	6,6%	2,5%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	65,3%	55,3%	45,0%	63,8%
	Périurbain	Effectif	98	15	5	118
		% compris dans Milieu de résidence civique	83,1%	12,7%	4,2%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	9,9%	17,6%	12,5%	10,6%
	Rural	Effectif	245	23	17	285
		% compris dans Milieu de résidence civique	86,0%	8,1%	6,0%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	24,8%	27,1%	42,5%	25,6%
Total	Effectif	988	85	40	1113	
	% compris dans Milieu de résidence civique	88,8%	7,6%	3,6%	100,0%	
	% compris dans Average Linkage (Between Groups)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Annexe 4 : Niveau d'étude selon les classes-type****Tableau croisé**

			Average Linkage (Between Groups)			Total
			1	2	3	
Niveau d'étude	Semestre 6	Effectif	684	46	35	765
		% compris dans Niveau d'étude	89,4%	6,0%	4,6%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	69,2%	54,1%	87,5%	68,7%
Master		Effectif	136	19	2	157
		% compris dans Niveau d'étude	86,6%	12,1%	1,3%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	13,8%	22,4%	5,0%	14,1%
1er Cycle		Effectif	72	6	0	78
		% compris dans Niveau d'étude	92,3%	7,7%	,0%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	7,3%	7,1%	,0%	7,0%
2e Cycle		Effectif	89	13	3	105
		% compris dans Niveau d'étude	84,8%	12,4%	2,9%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	9,0%	15,3%	7,5%	9,4%
3e Cycle		Effectif	7	1	0	8
		% compris dans Niveau d'étude	87,5%	12,5%	,0%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	,7%	1,2%	,0%	,7%
Total		Effectif	988	85	40	1113
		% compris dans Niveau d'étude	88,8%	7,6%	3,6%	100,0%
		% compris dans Average Linkage (Between Groups)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

---

## BIBLIOGRAPHIE

**AJZEN I.** (2001), *Perceived behavioral control, self efficacy, locus of control, and the theory of planned behavioral*, *journal of applied social psychology*, 32(4) :665-84.

**AJZEN, I.**(1991), *Theory of planned behaviour*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50:179:211.

**AUTIO E et al.,** (1997), *Entrepreneurial Intent among Students: Testing an Intent Model in Asia, Scandinavia and in the USA*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.

**BOISSIN J.P., EMIN S.** (2006), *Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations*, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol, n°1, pp6-22.

**BOISSIN J-P, CHOLLET.B, EMIN.S** (2009) : « *Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique* », *M@n@gement*, 12(1), 28-51.

**DAVIDSSON P.** (1995), *Determinants of entrepreneurial intentions*, RENT IX Workshop, Piacenza, Italy, nov. 23-24,

**EMIN S.** (2006), *La création d'entreprise : une perspective attractive ?* *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°3, septembre, 39-65.

**FAYOLLE A.** (2002), *Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche*, *C.E.R.A.G.* n° 2002-32, 11 déc.

**FAYOLLE A.** (2004), *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Ed. Dunod, Paris, 392p.

**FAYOLLE A., GAILLY, BENOIT.,** 2009, « *Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre* », *M@n@gement*, 12(3), 176-203.

**GARTNER W.B.** (1988), *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*, *American Journal of Small Business*, spring, p. 11-32.

**GARTNER W.B.** (1990), "*What are we talking about when we talk about entrepreneurship*", *Journal of Business Venturing*, Janvier, vol. 5, p15-28.

**GEM** (2001), *L'entrepreneuriat au Québec en 2001*.

---

GJERDING ALLAN N. et al., 2006/3 , « *L'université entrepreneuriale : vingt pratiques distinctives* », Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, n°18, p. 95-124.

**HERNANDEZ E.M,** (2001), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, éditions l'harmattan, collection altératives rurales,

**KOLVERIED I.** (1996), *Prediction of employment status choice intentions*, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, 47-56.

**KOUBAA SALAH ET SAHIB EDDINE ABDELHAK,** (2012), « *L'intention entrepreneuriale des étudiants au Maroc : une analyse PLS de la méthode des équations structurelles* », CIFEPME.

LEVY-TADJINE THIERRY ET PATUREL ROBERT, 2008/1, « *Quelques réflexions succinctes sur l'enseignement de l'entrepreneuriat* », Marché et organisations, N°6, p. 147-162. DOI : 10.3917/maorg.006.0147.

**LOUITRI, A, ET BENTALEB, C.,** (2011). « *la construction de la croissance des PME au Maroc* ». Management et avenir, vol, n°43, pp. 77-81.

**SALEH, L.,** 2011, *L'intention entrepreneuriale des étudiantes : cas du Liban*, Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion, l'Université de NANCY 2.

**SAPORTA,** (1994), *La création d'entreprises : enjeux et perspectives*, Revue Française de Gestion, n°101, p74-86.

**SCHMITT C.** (2004), *Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens* », Revue Internationale PME, vol 17, n° 3 4, p43-68.

**SHAPERO A., SOKOL, L** (1982): "*The social dimensions of entrepreneurship*". In Kent, C.,

**SURLEMONT B.,** (2006), *Former pour entreprendre ? Réflexions sur l'approche pédagogique en matière d'entrepreneuriat* [en ligne]. Université de Liège, 2006.

---

**TAOUABO.**, (2014), « *Essai empirique sur les déterminants de l'acte entrepreneurial dans le secteur textile marocain* », European Scientific Journal, 2014/3, vol.10, No.7 Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.

**THIETART R.-A.**, (2014), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris.

**TOUNES A.** (2003), *L'intention entrepreneuriale. Une étude comparative entre des étudiants d'écoles de management et gestion suivant des programmes ou des formations en entrepreneuriat et des étudiants en DESS CAAE* , Thèse en Sciences de Gestion, Université de Rouen.

**VERSTRAETE T., SAPORTA B.** (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG.

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

### Environmental management control : a contingent perspective for environmental challenges

Auteur 1 : NADAH Touria,

**NADAH Touria**

Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal -

Université Mohamed V - Rabat

Laboratoire de recherches en Sciences de gestion Maroc

[Touria.nadah@gmail.com](mailto:Touria.nadah@gmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : NADAH .T (2020), « le contrôle de gestion environnemental: une perspective contingente face aux défis environnementaux », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 099-121.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5535656



Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

Le présent papier consiste à mettre de l'éclairage sur un concept qui est, en pratique, timidement adopté, et qui devient cependant indispensable pour toute organisation soucieuse de la protection et la sauvegarde des milieux naturels. Il s'agit bel et bien, du contrôle de gestion environnemental qui constitue dorénavant la pierre angulaire du management environnemental.

Ainsi, et sur la base d'une revue de littérature approfondie, notre article mettra en exergue l'importance de ce dispositif, et apposera le point sur ses fondements, spécificités et outils jugés nécessaires pour son exécution.

**Mots clés : Contrôle de gestion, environnement, management.**

## Abstract

This paper consists of shedding light on a concept which is, in practice, timidly adopted, and which is however becoming essential for any organization concerned with the protection of natural environments. It is in fact, Environmental Management Control : the cornerstone of environmental management.

Thus, and on the basis of a literature review, our article will highlight the importance of this device, and will focus on its foundations, specificities and tools deemed necessary for its implementation.

**Keywords : Management control, environment, management.**

---

## Introduction

Les pressions sur l'environnement au niveau mondial ne cessent de s'accroître et de se compliquer, causant des dégradations alarmantes de l'environnement naturel et induisant des déséquilibres, qui souvent sont irrévocables. La détérioration des différentes composantes des milieux naturels revêt une grande importance qu'elle compromet parfois les moyens de subsistance des populations particulièrement dans les zones les plus vulnérables. Ceci a poussé la communauté internationale à développer maints instruments dans le cadre de la protection des milieux naturels et la promotion du développement durable.

L'engagement vers le développement durable ou vers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a poussé davantage d'entreprises à introduire l'environnement dans leur gestion, tant sur le plan opérationnel que stratégique, chose qui exige une démarche de reddition d'informations sociétales, et en particulier environnementales, ce qui conduit par conséquent, à une construction progressive de l'information de management environnemental (Perrin, 2003<sup>1</sup>) et notamment le renseignement sur la performance de la dimension environnementale des organisations.

Dans cette optique, il y a eu naissance d'une nouvelle forme de contrôle, qui permet aux entreprises de piloter leurs performances environnementales et de rendre des comptes aux parties prenantes. L'émergence de ce nouveau contrôle, baptisé « contrôle de gestion environnemental » (ou d'éco-contrôle par Henri et Journeault, 2010<sup>2</sup>), est étroitement liée aux pressions institutionnelles. Ces dernières émanent : de l'Etat, des institutions internationales comme l'ONU (avec son Global Compact), l'ISO (avec la norme environnementale ISO 14001), la GRI (Global Reporting International), ou encore des organisations professionnelles. Ainsi, « comme le montrent à la fois la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle, les entreprises n'ont pas le choix. Elles doivent rendre compte de

---

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

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

---

leurs performances environnementales et donc instaurer un contrôle de gestion environnemental, soit parce qu'elles sont contraintes par des parties prenantes, soit parce que l'environnement institutionnel les y conduit.» (Janicot, 2007, p. 50<sup>3</sup>).

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

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

Quelles sont les spécificités de ce dispositif ?

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

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

---

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

---

## 1. Les fondements théoriques : concepts et cadrage

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

### 1.1 Le contrôle de gestion :

La naissance du contrôle de gestion, est concomitante avec l'évolution des grandes entreprises aux Etats-unis. Vu que la taille de ces dernières ne permettait plus le contrôle direct par le dirigeant. Le terme contrôle de gestion s'entend ici dans l'acception anglo-saxonne de *management control* : plus que de vérifier, il s'agit de maîtriser la gestion, d'avoir la situation sous contrôle.

R. Anthony, le père incontesté de la discipline académique du contrôle de gestion, définit ce dernier comme étant : « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente<sup>4</sup>, pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965<sup>5</sup>).

Cette définition a fait l'objet d'une évolution par le même auteur : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation afin de mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. » (Anthony, 1988<sup>6</sup>, p.6).

Une autre définition a été proposée dans la littérature récente voit le contrôle de gestion comme : « Les processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation. » (Simons, 1995<sup>7</sup>, p.5).

---

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

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

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

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

Les phases du contrôle de gestion correspondent au processus traditionnel de management, qui coïncide en lui-même avec la Roue de Deming (PDCA)<sup>8</sup> de Williams Edwards Deming :

- « Plan » ou « Phase de prévision » : consiste à définir les objectifs et fixer les moyens nécessaires à mettre à disposition.
- « Do » ou « Phase d'exécution » : se déroule à l'échelon des entités de l'organisation et consiste à exécuter le plan d'action défini par les dirigeants.
- « Check » ou « Phase d'évaluation » : consiste à confronter les résultats aux objectifs souhaités, à mettre en évidence les éventuels écarts et en déterminer les causes afin de prendre des mesures correctives.
- « Act » ou « Phase d'apprentissage » : permet, sur la base des écarts détectés de faire améliorer l'ensemble du système de prévision par apprentissage.

## 1.2 La responsabilité sociale des entreprises (RSE) :

D'après nos différentes recherches sur l'origine de la notion de RSE, on constate que certains voient qu'elle est née durant le « New Deal »<sup>9</sup>, et qu'elle s'est développée aux Etats Unis dans les années 1950-1960, puis en Europe à la fin des années 1990, dans un contexte de mondialisation et de déréglementation de l'activité économique. La RSE s'est notamment développée suite au sommet de la Terre en 1992 à Rio de Janeiro, à la parution du livre vert<sup>10</sup> en 2001 et surtout au sommet de Johannesburg en 2002.

D'autres voient que les prémices de la RSE reviennent à une période bien avant, vu que, certains patrons se comportaient déjà de façon « socialement responsable » envers leurs employés, en mettant à leur disposition des avantages, tels que : la prise en charge de l'éducation de leurs enfants, des services sociaux, etc.

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

<sup>8</sup> Modèle utilisé en management de qualité, afin d'assurer une amélioration continue de la qualité dans une organisation.

<sup>9</sup> Le New Deal : est le nom donné par le président des États-Unis Franklin Delano Roosevelt à sa politique interventionniste qui s'est déroulée entre 1933 et 1938, pour soutenir les couches sociales les plus pauvres, amplifier une réforme innovante des marchés financiers et stimuler une économie meurtrie depuis le krach de 1929.

<sup>10</sup> « Le Livre Vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » est une publication de la Commission Européenne en 2001 qui pose la première pierre d'une politique européenne de RSE.

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

Il est primordial de signaler qu'il ne faut pas faire l'amalgame entre la responsabilité sociétale des entreprises et le mécénat. Vu que, la première s'applique au cœur du métier de l'entreprise, dans les domaines où elle est reconnue comme efficace (Laville, p.38)<sup>11</sup>, alors que, le second s'effectue séparément de l'activité de l'entreprise.

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

- La norme de référence (ISO 26000) : définit comment les entreprises (et plus largement les organisations) peuvent et doivent contribuer au développement durable. Elle est publiée depuis fin 2010 et, elle encadre de nombreux principes de RSE : rendre des comptes, transparence, comportement éthique, reconnaissance des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme.
- L'écoconception : consiste à concevoir des produits et des services prenant en compte des soucis écologiques.
- Les rapports RSE : maintes entreprises produisent annuellement un rapport de responsabilité sociale. Par ailleurs, le Global Reporting Initiative – GRI - propose des indicateurs normalisés de performance sociale et environnementale auxquels peuvent se référer les entreprises pour produire leur rapport de RSE.

### **1.3 Le management environnemental :**

La Conférence de Stockholm du 5 au 12 juin 1972 pour les Nations unies constitue un événement incontournable déclarant les droits et les devoirs de l'humain envers l'environnement. Il s'en suivra d'une panoplie de conférences et d'accords entre les différents Etats afin de s'engager peu à peu dans une démarche plus écologique.

---

<sup>11</sup> Élisabeth Laville, L'Entreprise verte, Village Mondial, pages 34-38.

---

La norme ISO 14001 publiée en 1996 et révisée en 2004 permet de mettre en place un système de management environnemental en entreprise.

Le Management Environnemental s'inscrit dans une logique de développement durable.

L'outil de gestion du management environnemental est le système de management environnemental (SME). Ce dernier doit s'appuyer sur une véritable politique environnementale.

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

- Engagement et Planification : consiste à lancer officiellement la démarche, réaliser un état des lieux, envisager les plans d'actions prioritaires et formaliser les engagements.
- Mise en œuvre et Déploiement : il s'agit d'élargir le champ couvert par le système de gestion de l'entreprise en y ajoutant des éléments essentiels d'un SME tels que la politique environnementale, la réglementation et les aspects environnementaux.
- Amélioration et Performance : consiste à finaliser le déploiement d'un système de management conforme à ISO 14001 en complétant la démarche en place avec les items d'amélioration continue, de suivi des performances et d'efficacité organisationnelle.

## **2. Conciliation entre l'environnement naturel et le contrôle de gestion : l'émergence du contrôle de gestion environnemental (CGE)**

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

### **2.1 Essai de définitions :**

Dans un sens conventionnel le contrôle de gestion est un « ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen terme, et qui s'appuient sur des systèmes d'information » (Bouquin, 1994)<sup>12</sup>. Nonobstant, le CGE (environmental management control ou EMC en anglais) est un concept qui peut être appréhendé comme une

---

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

extension du contrôle de gestion traditionnel (Anthony 1988<sup>13</sup>, Simons 1995<sup>14</sup>) ou comme une convergence du contrôle de gestion vers le management environnemental (Boiral 2007<sup>15</sup>, Renaud 2009<sup>16</sup>).

### **2.1.1 Le contrôle de gestion environnemental : une extension de la fonction du contrôle de gestion « classique » ou « traditionnel » :**

Le contrôle de gestion a été défini successivement par Anthony, à près de 20 ans de distance, comme le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation (1965), puis comme le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation (1988). En fonction de ses deux définitions complémentaires, un contrôle de gestion environnemental peut être perçu comme une extension du contrôle de gestion « classique » au domaine de l'environnement naturel. En effet, selon Capron et Quairel<sup>17</sup> (1998), il s'agit de « tout processus mis en place pour assurer le pilotage de l'organisation en cohérence avec sa stratégie et ses objectifs environnementaux ». Plus concrètement, « ce contrôle se construit dans les entreprises à travers l'émergence d'un système d'indicateurs environnementaux. Ce dernier existe actuellement entre communication externe et contrôle interne de la performance » (Janicot, 2007, p.64<sup>18</sup>). Dans ce contexte, il ne semble pas déroger à la fonction charnière du contrôle de gestion « classique » qui est la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise.

---

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

<sup>14</sup> Ibid.

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

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

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

<sup>18</sup> Ibid.

### **2.1.2 Le contrôle de gestion environnemental : une convergence vers le management environnemental :**

Le CGE peut aussi être perçu comme « un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ou faire émerger les stratégies vertes de l'organisation » (Renaud 2014). « On entend par stratégies vertes ou environnementales la prise en compte de l'environnement naturel dans les stratégies concurrentielle, politique et industrielle de l'organisation » (Martinet et Reynaud 2004<sup>19</sup>).

Antheaume<sup>20</sup> s'est éloigné de la fonction classique du contrôle de gestion et a donné au contrôle de gestion environnemental une définition qui a plus tendance vers le management environnemental : « Le contrôle de gestion environnemental est un ensemble d'outils qui permettent de collecter des données sur l'état de raréfaction des ressources naturelles liées à l'activité d'une organisation et d'effectuer une allocation de ressources interne, qui pose comme contrainte prioritaire le maintien des capacités de régénération des écosystèmes, et incite les employés à respecter cette contrainte. Les données collectées doivent aussi permettre l'information des tiers sur la manière dont l'entreprise contribue à maintenir intactes les capacités des écosystèmes. »

### **2.2. Les principales motivations d'une action environnementale :**

Les organisations se trouvent de plus en plus dans l'obligation d'assurer leurs responsabilités face à la dégradation de l'environnement naturel. Sophie Marquet-Pondeville<sup>21</sup> a signalé trois motivations principales qui poussent les organisations à entreprendre des actions environnementales ; des motivations d'ordre économique, des motivations liées aux pressions imposées à l'entreprise par différents acteurs et des motivations éthiques de responsabilité sociale.

- Les motivations d'ordre économique : en l'occurrence la construction d'une image verte de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie marketing, la différenciation par rapport aux

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

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

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

concurrents en apportant un élément perçu comme créatif par les consommateurs ou plus encore la réduction des coûts en diminuant la quantité des matières premières.

- Les motivations liées aux pressions subies par l'entreprise et exécutées par différents acteurs : sont basées sur le fait que l'entreprise vit en interaction et avec divers «stakeholders » et qu'elle doit s'adapter à cet environnement.
- Les motivations éthiques et de responsabilité sociale : consistent à considérer que l'entreprise est responsable des effets de ses actions sur la société et par conséquent, elle est tenue de s'assurer que ses pratiques sont en consonance avec les attentes sociétales.

Face à ces différents facteurs, de plus en plus d'organisations définissent des objectifs environnementaux à respecter. D'où le besoin pour l'entreprise d'adopter un système de contrôle de gestion environnemental. Ce dernier devrait par conséquent permettre aux managers de s'assurer de la cohérence des actions de l'entreprise avec ses objectifs environnementaux.

### **2.3. Typologie du contrôle de gestion environnemental :**

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

#### **2.3.1 Selon le rôle attribué :**

Au niveau de ce critère on s'est basé sur la distinction faite par Bollecker (2007<sup>22</sup>) pour le contrôle de gestion en général, et qui peut dans notre cas, être étendue pour le contrôle de gestion environnemental, ainsi, Bollecker (2007) a mis en évidence deux rôles de contrôle de gestion : le rôle de vérification et détention de livre d'une part, et le rôle d'aide à la décision d'autre part (Fornerino et Godener 2006<sup>23</sup>)

- Le rôle de vérification : le contrôle de gestion est vu comme une vérification, il doit « s'assurer que l'information de l'unité est juste et que les pratiques de contrôle interne sont

---

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

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

conformes aux procédures et à la politique du groupe – en somme les responsabilités de reporting et de contrôle interne » (Sathe 1983<sup>24</sup>, p. 31), c'est le principal rôle de celui que Sathe nomme le « contrôleur indépendant » (Sathe 1983, p. 36)

- Le rôle d'aide à la décision (the service role) : consiste à fournir aux managers les informations nécessaires au contrôle des opérationnels intermédiaires (Hopper 1980<sup>25</sup>, p. 402). Le contrôle a, ici, une « responsabilité de service au management » (Sathe 1983, p. 31). C'est un « contrôle de gestion impliqué » (Sathe 1983, p. 35)
- Le rôle combinant la vérification et l'aide à la décision : selon Sathe, ces deux rôles ne sont pas incompatibles. Vu que dans maintes organisations, le contrôle de gestion (qualifié alors de « strong controller ») doit rester activement impliqué dans les décisions opérationnelles tout en restant indépendant de l'équipe opérationnelle.

### 2.3.2 Selon la manière dont le système de contrôle de gestion est utilisé :

Pour Simons (1990, 1991, 1995, 2000<sup>26</sup>), il y a lieu de distinguer entre deux types de contrôle de gestion :

- Les systèmes de contrôle de gestion utilisés de manière « diagnostique » : confrontent les résultats aux objectifs prédéfinis, sans toutefois remettre en cause ces derniers. Ce qui contraigne l'innovation et la recherche d'opportunité afin de préserver la routine organisationnelle.
- Les systèmes utilisés de manière « interactive » : ces systèmes sont utilisés « pour stimuler le dialogue en face à face et construire des passerelles d'informations entre les niveaux

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

<sup>25</sup> Hopper, T. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4): 401-411.

<sup>26</sup> Simons, R. (1990). "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15 (N° 1-2), p. 127-143.

Simons, R. (1991). "Strategic orientation and top management attention to control systems". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-62.

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

Simons, R. (1995b). "Control in the age of empowerment". *Harvard Business Review*, p. 80-88.

Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Boston: Harvard Business School.

hiérarchiques, les départements fonctionnels et les centres de profit (...) et créer une pression interne afin de sortir des routines étroites de recherches, de stimuler la recherche d'opportunités et d'encourager l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques » (Simons 1995<sup>27</sup>, p. 61, 93).

### 2.3.3 Selon « la vision du développement durable » appelée aussi « Nuances du vert » :

O'Riordan (1991)<sup>28</sup> distingue trois nuances de vert :

- « Dry green » ou ce que Antheaume a traduit<sup>29</sup> par «sans vert, normalisateur» : vise soit la normalisation des comportements à l'intérieur de l'entreprise (Moquet et Pezet, 2006<sup>30</sup>; Sautereau-Moquet, 2008<sup>31</sup>), soit la mise en conformité de l'entreprise avec les attentes de son environnement institutionnel sur ce qui définit une entreprise responsable (Acquier,2007<sup>32</sup>), soit encore la recherche d'une nouvelle forme d'efficacité et d'efficience, à travers les concepts d'éco-efficacité et d'éco-efficience (Schaltegger et al., 2002<sup>33</sup>).
- « Shallow green » («vert superficiel, raisonné») : à ce niveau, les outils du contrôle de gestion environnemental introduisent la nécessité de manager l'environnement, à travers des systèmes spécifiques tels que les labels. Autrement dit, ces outils permettent aux gestionnaires de concevoir des solutions prenant en compte les contraintes économiques et écologiques.
- « Deep green » («vert profond, éco-centré») : pointe sur la nécessité de mesurer la contribution de l'organisation aux grandes questions inhérentes à la protection de l'environnement et de la santé.

<sup>27</sup> Ibid

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

<sup>29</sup> Ibid

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

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

<sup>32</sup> Acquier, A. (2007). Les modèles de pilotage du développement durable: du contrôle externe à la conception innovante. Doctorat en sciences de gestion, Paris: École des Mines de Paris.

<sup>33</sup> Schaltegger, S., Hahn, T., & Burritt, R.L. (2002). An Integrative Framework of Environmental Management Accounting – Consolidating the Different Approaches of EMA into a Common Framework and Terminology. In *Environmental Management Accounting: Informational and Institutional Developments* (Eds, Bennett, M., Bouma, J. J, Wolters, T.). Dordrecht, Boston, London: EMAN, Kluwer Academic Publishers, 21 -35.

---

### 3. La mise en place du contrôle de gestion environnemental : outils de base

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

#### 3.1. Analyse du cycle de vie ou Eco Bilan :

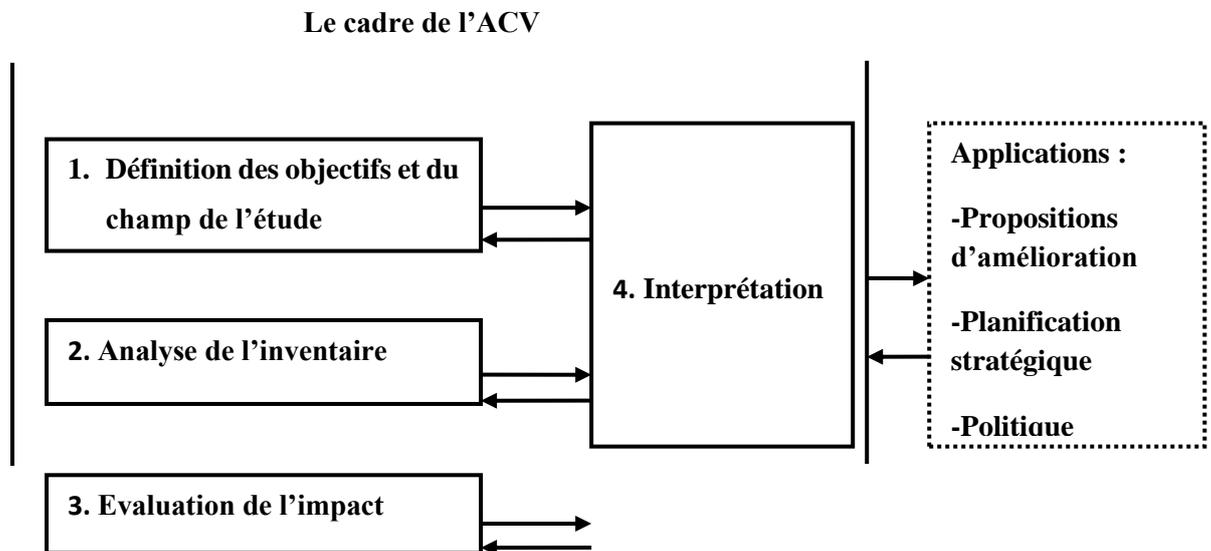
Comme chez l'être vivant, tout objet ou produit suit ce qu'on appelle un cycle de vie, qui, commence par la naissance, traverse une vie et finit par la mort.

- La naissance est la phase qui comprend la conception, le développement, la fabrication, et le lancement du produit sur le marché. Cette phase inclut aussi la transformation et le transport des matières premières.
- La vie correspond à la phase pendant laquelle le produit est acquis afin de servir son utilisateur.
- La mort reflète la phase post-utilisation, c-à-d, quand le produit ou certaines de ses parties ne sert plus ou est devenu déchet et qu'il faut l'éliminer.

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

L'analyse du cycle de vie s'articule - selon les normes ISO 14040 et 14004 - autour de quatre étapes. Celles-ci sont à la fois distinctes et étroitement liées. Par ailleurs, cette analyse se caractérise généralement par des va-et-vient, vu l'existence de fréquents retours qui rendent la démarche générale itérative.

Figure N°1 : Les 4 étapes de l'ACV



Source : Les normes ISO 14040 et 14004

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

Cette étape consiste à définir les objectifs de l'ACV. L'objet de l'étude est précisé à ce niveau. Le champ de l'étude doit par ailleurs préciser les fonctions du produit étudié, l'unité fonctionnelle<sup>34</sup> choisie, les frontières du système étudié et les limites de l'étude.

- **Étape 2 : inventaire de cycle de vie (ICV)**

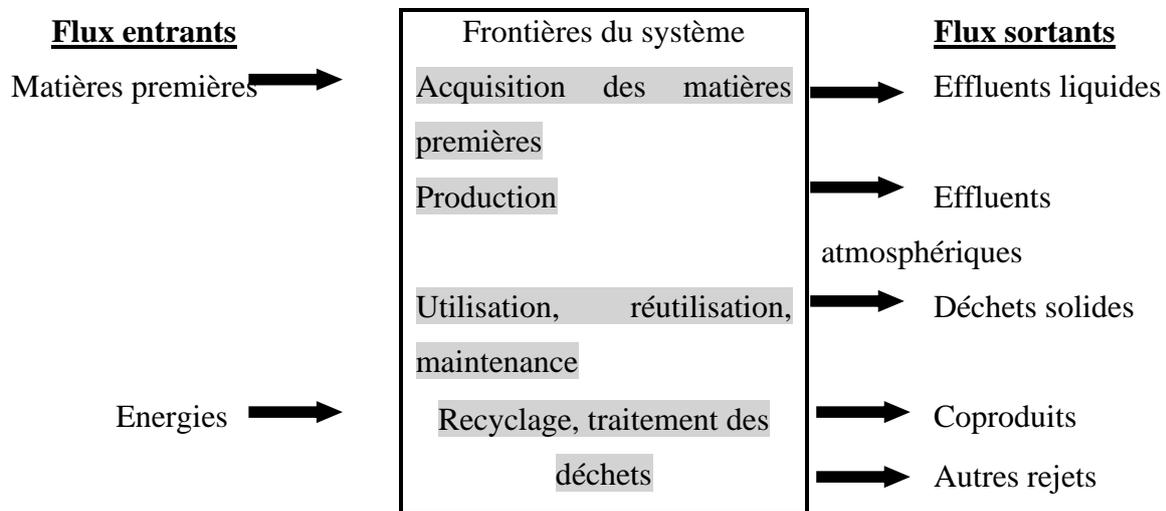
Ce stade permet de dresser l'inventaire<sup>35</sup> des flux de matières et d'énergies entrants et sortants, associés aux étapes du cycle de vie rapporté à l'unité fonctionnelle retenue. Pour cela, deux types de données sont collectées : les facteurs d'activité (kWh consommés, km parcourus,

<sup>34</sup> L'unité fonctionnelle est l'unité de mesure désignée pour évaluer le service rendu par le produit. Autrement dit, c'est une unité de référence commune qui permet aussi de comparer l'impact de deux ou plusieurs produits, sa définition avec précision et justesse rend les résultats de l'ACV opérationnels et pertinents. Exemple d'unité fonctionnelle pour un stylo : si un stylo A génère deux fois moins d'impacts sur l'environnement qu'un stylo B, mais que le stylo A doit être renouvelé au bout de 5 km d'écriture alors que le stylo B couvre une longueur d'écriture de 10 km, il faut multiplier les impacts du stylo A par deux pour pouvoir les comparer à ceux du stylo B. De facto, : les impacts des deux stylos sont semblables.

<sup>35</sup> L'inventaire est généralement exécuté via des logiciels d'ACV voire même par des progiciels, nonobstant, il peut l'être artisanalement, sous un tableur. Cette étape est qualifiée de « la plus délicate de l'ACV » car les risques d'erreurs sont importants.

tonnes transportées...) et les facteurs d'émission (g de NO<sub>x</sub> émis dans l'air, g de PO<sub>4</sub> émis dans l'eau...).

**Figure N° 2 : Représentation des flux**



**Source : L'Agence de l'Environnement et**

**de la Maîtrise de l'Énergie ADEME(France)**

- **Étape 3 : évaluation des impacts**

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

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

Cette étape consiste à comparer les résultats obtenus avec les objectifs prédéfinis. En d'autres termes, cette phase permet de se prononcer sur la robustesse des résultats.

### **3.2. Evaluation des coûts environnementaux :**

C'est une évaluation dont le but ultime est de rendre les coûts environnementaux visibles, afin de conscientiser les membres de l'organisation à leur importance et les inciter à prendre les actions ad-hoc permettant à la fois de réduire ces coûts et de diminuer certains impacts environnementaux qui leur sont associés. De ce fait, l'analyse des coûts environnementaux

peut simultanément accroître la performance environnementale et financière des entreprises, comme elle peut aussi contribuer à sensibiliser les employés aux questions écologiques.

En bref, le suivi des coûts environnementaux est une sorte de quantification du développement durable dans les organisations, en démontrant les implications et les effets financiers des décisions stratégiques et opérationnelles.

Les phases d'évaluation des coûts environnementaux, peuvent être résumées, comme suit :

▪ Étape 1 : L'identification des coûts environnementaux

Selon la classification développée par United States Environmental Protection Agency (EPA)<sup>36</sup> on trouve :

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

▪ Étape 2 : L'accumulation des coûts environnementaux

Les entreprises doivent adapter leur système comptable afin de pouvoir enregistrer les coûts environnementaux reconnus précédemment dans des comptes spécifiques<sup>37</sup>.

### 3.3. Tableau de bord environnemental :

Les tableaux de bord de gestion environnementale donnent la possibilité, à travers des données chiffrées, d'exprimer les bonnes pratiques environnementales des organisations, et de les représenter sous forme d'indicateurs, qualifiés d' « indicateurs de

---

<sup>36</sup> Selon le site web : [www.epa.gov](http://www.epa.gov)

<sup>37</sup> Certains travaux de recherches parlent déjà de comptabilité environnementale. Néanmoins, la pratique de cette dernière sur le terrain reste encore « très timide ».

performance environnementale». Ces indicateurs permettent d'informer, d'une façon précise, sur un segment de l'activité de l'entreprise qui est de pertinence environnementale.

Les tableaux de bord environnementaux, sont communément considérés à la fois comme des outils : de gestion, de communication et de décision.

➤ En tant qu'outil de gestion :

Les indicateurs de performance environnementale reflètent de manière plus claire et visible l'amélioration continue des performances environnementales de l'entreprise et permettent de conscientiser, planifier et contrôler en matière de gestion environnementale. Ces indicateurs s'appuient sur une comptabilité précise des différents flux de l'entreprise.

➤ En tant qu'outil de communication :

Les indicateurs de performances environnementales, satisfont le besoin d'information permanent des différents acteurs, qu'ils soient internes (la direction, le service d'approvisionnement, le service de production...), ou externes, tels que les ONG, les syndicats, les organismes vérificateurs, les clients, les consommateurs, les administrations publiques...etc.

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

Le benchmarking impliqué dans le souci de préservation de l'environnement, consiste à comparer les performances environnementales d'une organisation par rapport à une performance analogue. Avec une finalité, d'amélioration de la gestion environnementale de l'entreprise par l'auto-évaluation de ses performances par rapport aux meilleures pratiques sectorielles.

Par ailleurs, Il existe un débat sur la manière de construire de tels tableaux de bord.

Meyssonier et Rasolofo-Distler (2008)<sup>38</sup> le résumant en signalant que l'on peut « soit introduire les éléments à caractère environnemental dans des chaînes de causalité qui se

---

<sup>38</sup> Meyssonier, F. et Rasolofo, D. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise pour l'habitat. Comptabilité – Contrôle – Audit, tome 14, volume 2.

---

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

---

## Conclusion

La sauvegarde des milieux naturels est une nécessité impérieuse pour la survie de tout être vivant, les organisations n'ont désormais pas d'autre option que d'adapter leurs stratégies et de tirer profit des nombreux défis environnementaux auxquels elles se heurtent. En conséquence, l'évolution du management traditionnel en un management permettant une meilleure prise en compte des préoccupations écologiques est devenue inéluctable. Ce changement a lieu sous l'effet concomitant des contraintes réglementaires et écologiques.

Ainsi, on assiste à l'émergence du management environnemental (ou gestion environnementale) qui a pour objectifs de décliner la stratégie verte au sein de l'organisation et de rendre des comptes aux parties prenantes. Néanmoins, le management environnemental sans un contrôle de gestion environnemental (CGE) est considéré comme un système bancal, vu que le CGE en constitue le levier principal permettant la traduction de la stratégie verte en actions concrètes, l'évaluation des résultats et leur réorientation lorsque cela est nécessaire.

Par ailleurs, et suite à l'intégration de la dimension environnementale dans la préoccupation managériale, on peut révéler l'apparition de nouveaux métiers, qu'on peut regrouper sous le vocable de « contrôleur de gestion environnemental » et d'« auditeur vert », et qui pourront prendre de l'ampleur dans les années à venir. Face à ce constat, on peut cependant s'interroger sur la place qu'occupe la dimension écologique dans la sphère académique. En effet, rares sont les ouvrages et les formations qui abordent cette thématique.

En somme, on assiste à un paradoxe entre la multiplicité des organisations, notamment les plus avancées, qui font appel à des spécialistes disposant de compétences nécessaires pour gérer leurs performances environnementales, et la rareté des recherches sur le contrôle de gestion environnemental.

Par conséquent, les chercheurs ont donc tout intérêt à s'y intéresser, car ce sujet ouvre la voie à des recherches novatrices en sciences de gestion.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. (2007). Les modèles de pilotage du développement durable: du contrôle externe à la conception innovante. Doctorat en sciences de gestion, Paris: École des Mines de Paris.
- Antheaume, N. (2013). Le contrôle de gestion environnemental. État des lieux, état de l'art. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 19 (3): 9-34.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*. Harvard Business School Division of Research.
- Anthony, R.N. (1988). *The management control function*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. 9ème édition, Paris: Presses Universitaires de France.
- Boiral, O. (2007). *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Bollecker, M. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 13 (1): 87-106.
- Capron, M., Quairel, F. (1998). *Contrôle de gestion et pilotage des performances sociétales*. 19e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nantes.
- Élisabeth Laville, L'Entreprise verte, Village Mondial, pages 34-38.
- Fornerino, M., Godener, A. (2006). Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils.... et surveiller. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (1): 187-208.
- Henri, J-F. & Journeault, M. (2010) "Eco-control : the influence of management control system on environmental and organizational performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, Issue 1, p. 63–80.
- Hopper, T. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4): 401-411.
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 13 (1):47-68.
- Martinet, A., & Reynaud, E. (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*. Paris: Economica.

- 
- Meyssonier, F. et Rasolofo, D. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise pour l'habitat. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, tome 14, volume 2.
  - Moquet, A.-C., Pezet, A. (2006). Les technologies de la responsabilité sociétale, ou l'invention du Manager Responsable. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (4): 113-142.
  - O'Riordan, T. (1991). The new environmentalism and sustainable development. *Science of The Total Environment* 108 (1-2): 5-15.
  - Perrin F. (2003), La construction d'un système d'information environnemental, d'une logique de communication à une logique de valorisation, Thèse de doctorat, I.A.E., Université Grenoble 2.
  - Renaud, A. (2014). Le contrôle de gestion environnemental : quels rôles pour le contrôleur de gestion ? *Comptabilité- Contrôle-Audit* 20 (2) : 67-94.
  - Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics* 11 (3): 31-48.
  - Sautereau-Moquet, A.-C. (2008). Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale. Les cas Lafarge et Danone. Doctorat en sciences de gestion. Paris: Université Paris-Dauphine.
  - Schaltegger, S., Hahn, T., & Burritt, R.L. (2002). An Integrative Framework of Environmental Management Accounting – Consolidating the Different Approaches of EMA into a Common Framework and Terminology. In *Environmental Management Accounting: Informational and Institutional Developments* (Eds, Bennett, M., Bouma, J. J, Wolters, T.). Dordrecht, Boston, London: EMAN, Kluwer Academic Publishers, 21-35.
  - Simons, R. (1990). "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives" . *Accounting, Organizations and Society* , Vol. 15 (N° 1-2), p. 127-143.
  - Simons, R. (1991). "Strategic orientation and top management attention to control systems". *Strategic Management Journal* , Vol. 12, p. 49-62.
  - Simons, R. (1995). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
  - Simons, R. (1995a). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

- 
- Simons, R. (1995b). "Control in the age of empowerment". Harvard Business Review , p. 80-88.
  - Simons, R. (2000). Performance measurement & control systems for implementing strategy. Boston: Harvard Business School.
  - Sophie Marquet-Pondeville (2003), « Le contrôle de gestion environnementale :une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges »,presse universitaire de Louvain.

#### **WEBOGRAPHIE :**

- [www.epa.gov](http://www.epa.gov)

## Ressources en eaux à la lumière de la variabilité climatique dans le moyen Sebou, entre les deux stations Azzaba et Dar El Arsa

### Water resources in light of climate variability in the Middle Sebou, between the two stations Azzaba and Dar El Arsa

Auteur 1 : Mohammed Yazami Ztait,

Auteur 2 : Idriss Sammaa,

Auteur 3 : Mohammed El Ghachi,

Auteur 4 : Abdessalam Taleb,

Auteur 5 : Fatima Zahra Ouali Alami,

**Mohammed Yazami Ztait**, Chercheur Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Sais-Fès  
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Maroc  
[yazamiztaitmed@gmail.com](mailto:yazamiztaitmed@gmail.com)

**Idriss Sammaa**, Doctorant Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Sais-Fès  
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Maroc  
[sammaaidriss@gmail.com](mailto:sammaaidriss@gmail.com)

**Mohammed El Ghachi**, Enseignant chercheur Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Beni Mellal  
Université Sultan Moulay Slimane Maroc  
[elghachi\\_mohamed@yahoo.fr](mailto:elghachi_mohamed@yahoo.fr)

**Abdessalam Taleb**, Enseignant chercheur Faculté des Sciences et Technique Mohammedia  
Université Hassan II Casablanca Maroc  
[talebabdeslam1@gmail.com](mailto:talebabdeslam1@gmail.com)

**Fatima Zahra Ouali Alami**, Enseignant chercheur Faculté des Sciences et Technique Mohammedia  
Université Hassan II Casablanca Maroc  
[oualialami.fatimazahra@gmail.com](mailto:oualialami.fatimazahra@gmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : YAZAMI.M , SAMMAA.I ,EL GHACHI.M , TALEB.A & OUALI ALAMI .F (2020), « Ressources en eaux à la lumière de la variabilité climatique dans le moyen Sebou, entre les deux stations Azzaba et Dar El Arsa », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 122-146.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5535725



Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

Cet article aborde la problématique des ressources en eau à la lumière de ces changements climatiques dans le moyen Sebou, où se situe la relation entre ces ressources et les précipitations à lumière du changement climatique?

Selon l'analyse des données des deux stations Azzaba entre 1958 et 2011 et Dar El Arsa entre 1973 et 2010. La station d'Azzaba est située au haut bassin, juste à côté du barrage d'Allal El Fassi, à l'extrémité nord de la chaîne de montagnes méditerranéennes. Au contraire, la station Dar El Arsa est située dans le savoir-faire du bassin entre les collines de Prérif au nord de Fès, mettant en évidence les différentes particularités des deux stations géographiquement, topographiquement et géologiquement.

Nous avons établi un ensemble de constatations, y compris les précipitations annuelles à la station de Dar El Arsa variaient de 200 et 900 mm, et la station de Azzaba unique oscillait entre 100 et 700 mm, et la plus grande quantité enregistrée au cours de ces deux séries a atteint 667 mm en 1971, résultant en 894 mm de la station de Dar El Arsa en 2009, de sorte que cet espace a des ressources en eau abondantes.

La variabilité de ces précipitations est censée jouer un rôle majeur dans le déclin ou l'augmentation des ressources en eau, voire des exceptions, qui peuvent entraîner des inondations.

Pour obtenir des renseignements complets sur ce problème, on a invoqué un ensemble d'outils statistiques simples et complexes pour diagnostiquer les caractéristiques qui caractérisaient les données statistiques des deux stations, et la mesure dans laquelle le changement climatique affectait la nature des ressources en eau. Afin de mettre cette étude entre les mains des responsables afin qu'ils puissent connaître l'état des ressources en eau sur le terrain, et de faciliter les méthodes d'aménagement dans cette région.

**Mots clés :** moyen Sebou (Maroc), variabilité climatique, ressources en eaux, outils statistique.

---

## Abstract

This article addresses the issue of water resources in light of climate change in the Sebou medium, where is the relationship between these resources and rainfall in light of climate change?

According to the analysis of data from the two stations Azzaba between 1958 and 2011 and Dar El Arsa between 1973 and 2010. The Azzaba station is located in the upper basin, right next to the Allal El Fassi dam, at the northern end of the Mediterranean mountain range. On the contrary, the Dar El Arsa station is located in the basin know-how between the hills of Prerif north of Fez, highlighting the different particularities of the two stations geographically, topographically and geologically.

We established a set of findings, including the annual rainfall at the Dar El Arsa station varied between 200 and 900 mm, and the single Azzaba station varied between 100 and 700 mm, and the largest amount recorded during these two series reached 667 mm in 1971, resulting in 894 mm from the Dar El Arsa station in 2009, so that this space has abundant water resources.

The variability of this precipitation is expected to play a major role in the decline or increase of water resources, or even exceptions, which can lead to flooding.

To obtain complete information on this problem, a set of simple and complex statistical tools were used to diagnose the characteristics that characterized the statistical data at the two stations, and the extent to which climate change was affecting the nature of the water resources. In order to put this study in the hands of officials so that they could know the state of water resources on the ground, and to facilitate management methods in this region.

**Keywords:** Medium Sebou (Morocco), climate variability, water resources, statistical tools.

---

## Introduction

Du fait que sa situation en position de cuvette et sous des grandes montagnes de Moyen Atlas et entre les collines de pré-rif avec de Fès et surtout au d'un espace central, considéré comme le château d'eau du Maroc avec un oued est ses nombreux affluents, le moyen Sebou aval de Fès est l'une des zones où l'eau est forte, formée par la variabilité du climat.

Le problème général dans le domaine de l'étude est le lien entre la variabilité du climat et la disponibilité des ressources en eau. Dans cet article nous allons essayer d'identifier les caractéristiques climatiques générales du champ étudié, en étudiant l'élément des précipitations annuelles, mensuelles et quotidiennes.

Cette étude est systématiquement basée sur l'analyse des précipitations des deux stations Azzaba entre 1958 et 2011 et Dar El Arsa entre 1973 et 2010. La première est située dans le haut de la zone d'étude et la deuxième est située dans le bas de cette zone. Nous allons donc essayer d'analyser les données climatiques qui comprennent :

- Analyse des variations annuelles des précipitations pour la série statistique mentionnée précédemment ;
- Analyse de la répartition mensuelle des précipitations pour la même série statistique ;
- Extraction des précipitations annuelles supérieures des deux stations mentionnées ci-dessus dans la même série statistique ;
- Etude de la répartition mensuelle des précipitations dans les deux stations ;
- Analyse des chutes quotidiennes plus élevées avec le nombre de jours pluvieux et non pluvieux.

Dans ce cadre, nous visons à traiter, analyser et interpréter ces données statistiquement et extraire les différents ces de ressources en eau que la région a connues au cours de la période spécifiée, qui sont susceptibles d'être responsables de la disponibilité ou du déclin de ces ressources.

---

## 1. Présentation du domaine d'études

La zone du moyen Sebou à étudier appartient à la région de Fès-Meknès; elle est le chef-lieu de la province de Moulay Yaacoub qui s'inscrit à la fois dans la plaine inondable et les pentes des collines de pré rif Nord Est de Fès (Figure n°1).

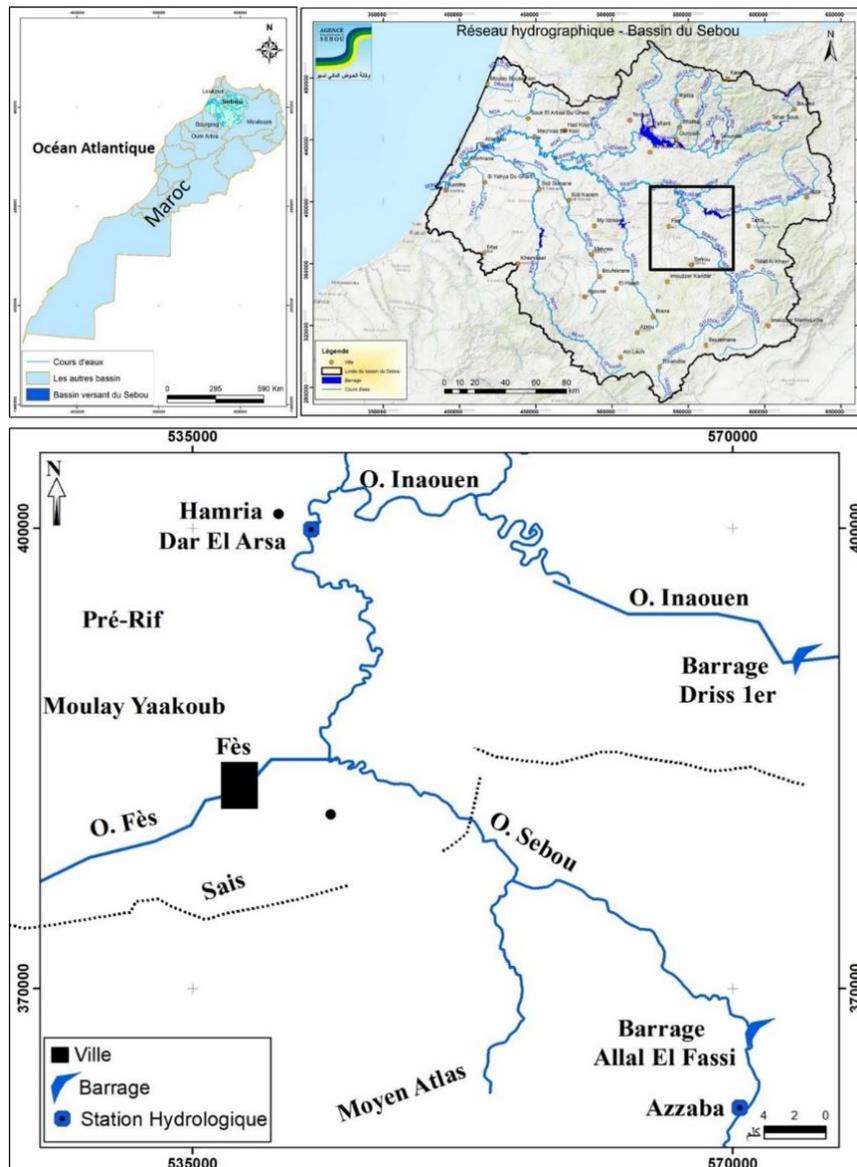
La zone étudiée est située au pied du Moyen Atlas à 30 km aval de Fès au Nord Est et 50 km en haut de Fès au Sud Est, elle couvre une superficie de 2310 km<sup>2</sup>.

La zone d'études est traversée par Oued Sebou du Sud au Nord. Plusieurs châabats (+10 châabats) et des oueds saisonniers (Oued Hamria, Oued Ben Azaba, Oued l'khwabi ...etc) déversent sur les douars, les traversent pour se jeter dans l'oued. Ces oueds et ces châabats drainent les bassins versants des Jbels Zalagh, Chouachi, Halouf, Fechtala et Frayn au Nord-Est de Fès.

Ces zones montagneuses (des collines) sont caractérisées par des précipitations journalières importantes et des pentes moins élevées et ne pénètrent pas les eaux de précipitation. Même si les superficies des bassins versants ne sont pas grandes, elles réagissent rapidement et provoquent des inondations [2.3.4].

Le moyen Sebou étudié situé dans la région de l'extrémité du nord-est du moyen atlas au début des collines du font de la compagne au nord-est de Fès, le climat est méditerranéen. D'un hiver rigoureux à un été chaud. La pluviométrie varie selon des régions entre 400 et 600 mm/an en moyenne.

La zone d'études, située à une altitude moyenne basse et moyenne élevée, a un climat méditerranéen froid en hiver, chaud et sec en été. Les pluies sont assez abondantes. Il en est de même des orages qui sont assez fréquents, en occasionnant des dégâts sérieux. Ce climat a connu depuis les années 1958 pas mal perturbations.



**Figure N°1 : Localisation de la zone d'étude**

La carte de la figure 2 a été extraite d'une carte de répartition spatiale des précipitations à l'échelle du Sebou.

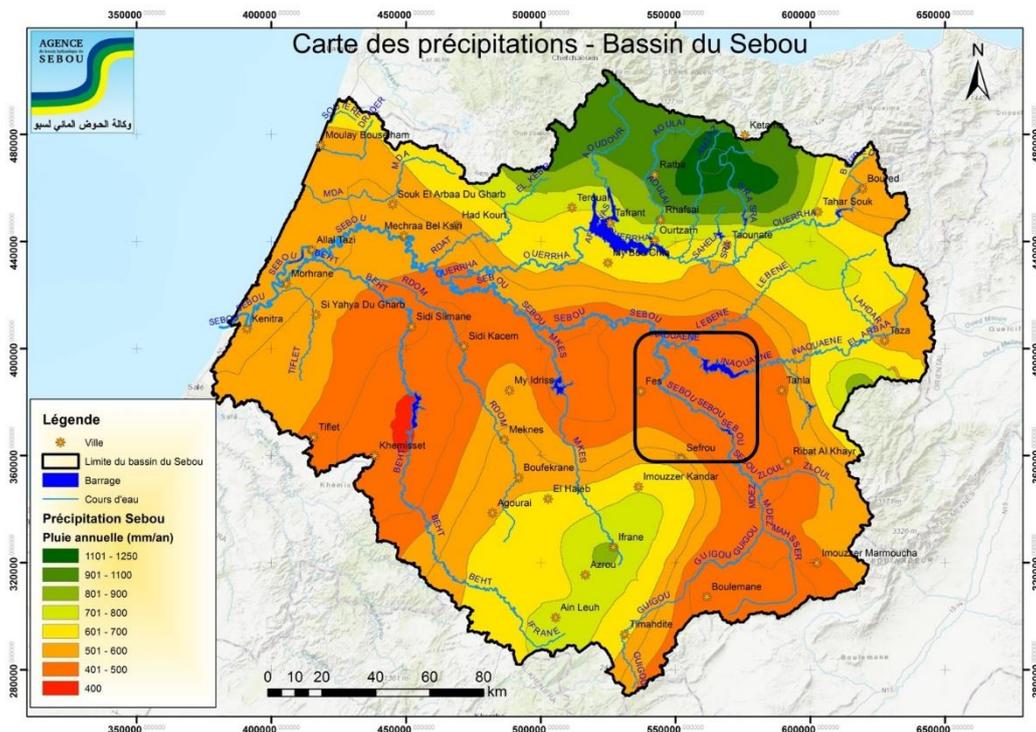
En se basant sur ces résultats, nous constatons que la partie moyenne du bassin Sebou est moins arrosée par rapport à l'ensemble du bassin.

## 2. Méthodologie

Pour définir précisément les caractéristiques statistiques de la chronique étudiée (1958-2011) de la station Azzaba et (1973-2010) de la station Dar El Arsa, nous appliquerons une série de tests statistiques [6.7] permettant d'identifier les différentes situations extrêmes qu'a connu la zone d'études lors de ces chroniques, ainsi d'extraire l'ensemble des informations qui peuvent nous renseigner sur les caractéristiques climatiques de ces périodes [3.4].

Nous avons traité les données des précipitations enregistrées au niveau des deux stations Azzaba et Dar El Arsa à l'échelle annuelle, mensuelle, saisonnière et journalière par Excel pour extraire les différents graphiques représentatifs et les analyser par la suite [4].

Ainsi nous avons fait une analyse fréquentielle des précipitations à l'échelle annuelle et journalière, [1.9], un calcul des périodes de retour [10.11], une extraction des jours pluvieux et nous avons aussi déterminé les pluies exceptionnelles.



**Figure N°2 : spatialisation des précipitations dans le bassin versant du Sebou**  
 (<http://www.abhsebou.ma/wp-content/uploads/2016>)

## **2.1. Analyse statistique des précipitations enregistrées à l'échelle annuelle, mensuelle, saisonnière et journalière**

- Analyse des apports pluviométriques annuels ;
- Les entrées pluviométriques à l'échelle mensuelle ;
- Identification des hauteurs maximales des précipitations mensuelles ;
- Traitement des variations saisonnières des précipitations moyennes ;
- Analyse des précipitations à l'échelle journalière ;
- Extraction des pluies maximales journalières ;
- Apparition des hauteurs pluviométriques journalières.

## **2.2. Analyse fréquentielle des précipitations des précipitations annuelle et journalières**

L'analyse fréquentielle est une méthode statistique de prédiction qui consiste à étudier les événements passés, et les caractéristiques d'un processus donnée (climatique ou autre), afin de définir les probabilités d'apparition future [5]. Quant à nous, nous allons faire une analyse fréquentielle des hauteurs pluviométriques annuelles pour les périodes précédentes, afin de déterminer la répartition de ces hauteurs sur la chronique et leur apparition.

Plusieurs lois ont été testées pour déterminer celle qui s'ajuste le mieux avec les valeurs pluviométriques des deux stations Azzaba pour la période 1958-2011 et Dar El Arsa pour la période 1973-2010. Après plusieurs tests, c'est la loi Normal, la loi Gumbel et la loi Ln-Normal qui sont les plus adaptées aux précipitations annuelles des deux stations précédentes.

D'un point de vue méthodologique, cette étude fréquentielle caractéristique passe d'abord par l'arrangement des valeurs de pluies par ordre croissant en donnant à chaque variable son rang dans la série. Ensuite nous calculerons les fréquences expérientielles à partir de la formule suivante :

$$F=(r-0.3)/(N+0.4)$$

Avec : r : le rang de chaque valeur. N : l'effectif de l'échantillon.

Enfin nous cherchons les logs de ces valeurs calculées. Les résultats obtenus sont présentés par les figures N°5 et N°14.

### **2.3. Calcul des périodes de retours des précipitations annuelles**

La période de retour, ou temps de retour [12] caractérise le temps statistique entre deux occurrences d'un événement naturel d'une intensité donnée. Ce terme est très utilisé pour caractériser les risques naturels. Le calcul des fréquences d'apparition des pluies annuelles avec la Loi Ln-Normal fournit des indications intéressantes pour les gestionnaires de l'aménagement [6].

### **2.4. Détermination des pluies exceptionnelles**

Il s'agit de déterminer à partir de quelle hauteur pluviométrique nous pouvons considérer que la zone de moyen Sebou étudiée est soumise sous des pluies exceptionnelles qui peuvent donner des ressources en eau abondantes [11].

## **3. Résultats**

Nous proposons d'analyser le climat les précipitations de la zone étudiée pour une chronique de 53 ans (1958-2011) pour Azzaba et de 37 ans (1973-2010) pour Dar El Arsa.

L'objectif principal est de déterminer les tendances climatiques, d'extraire les variabilités pluviométriques et thermiques, d'identifier les extrêmes pluviométriques qui sont à l'origine de toutes les catastrophes produites dans le moyen Sebou et de définir le rôle des hauteurs pluviométriques, en vue d'apporter des explications concernant l'état des ressources en eau que connaît cette zone.

### **3.1. Analyse des apports pluviométriques annuels**

#### **3.1.1. Mise au point des caractéristiques pluviométriques**

Les précipitations annuelles connaissent une forte variabilité, l'écart entre le maximum (900 mm) et le minimum (200 mm) pour la station Dar El Arsa et (700 mm) et (100 mm) pour Azzaba, ce qui explique le grand contraste pluviométrique (Fig. 3).

L'analyse montre que les apports pluviométriques maximums se situent dans la station dans les années 1960, 1963, 1969, 1971, 2003, 2008, 2010, et dans les années 1975, 1976, 1977, 1978, 1988, 1995, 1996, 2002, 2007, 2008, 2009 (Fig. 4). Le maximum de ces valeurs pluviométriques ont atteint les 206 mm enregistrés en 2010 à Azzaba et 237 mm enregistrées en 1995 à Dar El Arsa.

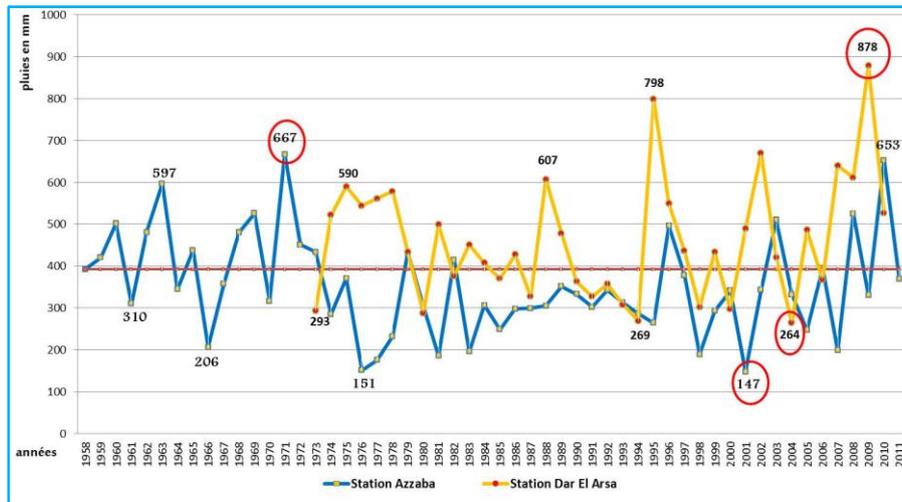


Figure N°3 : Précipitations annuelles des stations Azzaba (1958-2011) et Dar El Arsa (1973-2010) par apport à la moyenne

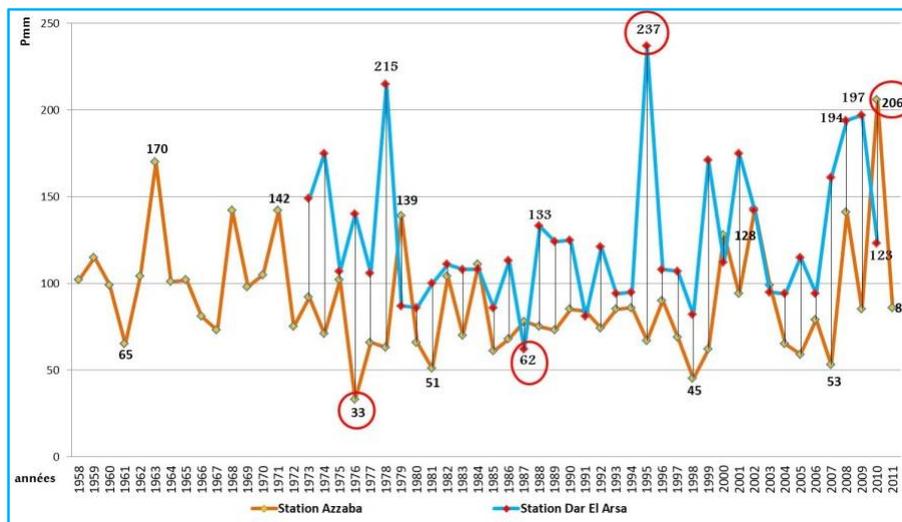
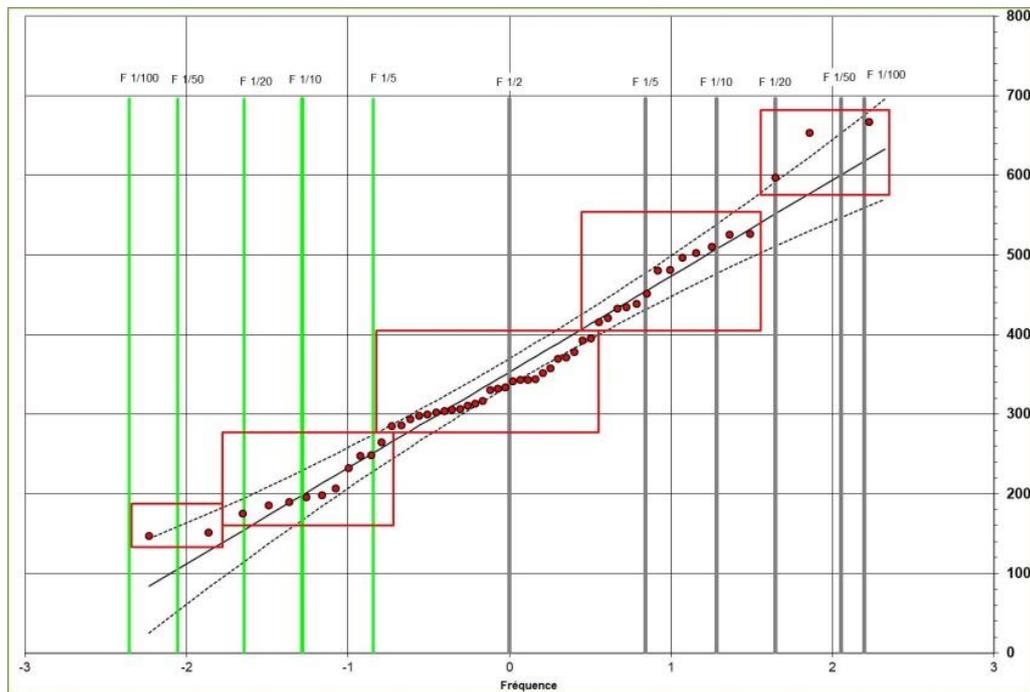


Figure N°4 : Les maximums des précipitations annuelles des stations Azzaba (1958-2011) et Dar El Arsa (1973-2010) par apport à la moyenne

### 3.1.2. Analyse fréquentielle des précipitations annuelles des stations Azzaba et Dar El Arsa

Selon cette répartition des précipitations annuelles à la Loi Normal, nous constatons une organisation des hauteurs pluviométriques cinq paquets à la station Azzaba (Fig. 5).



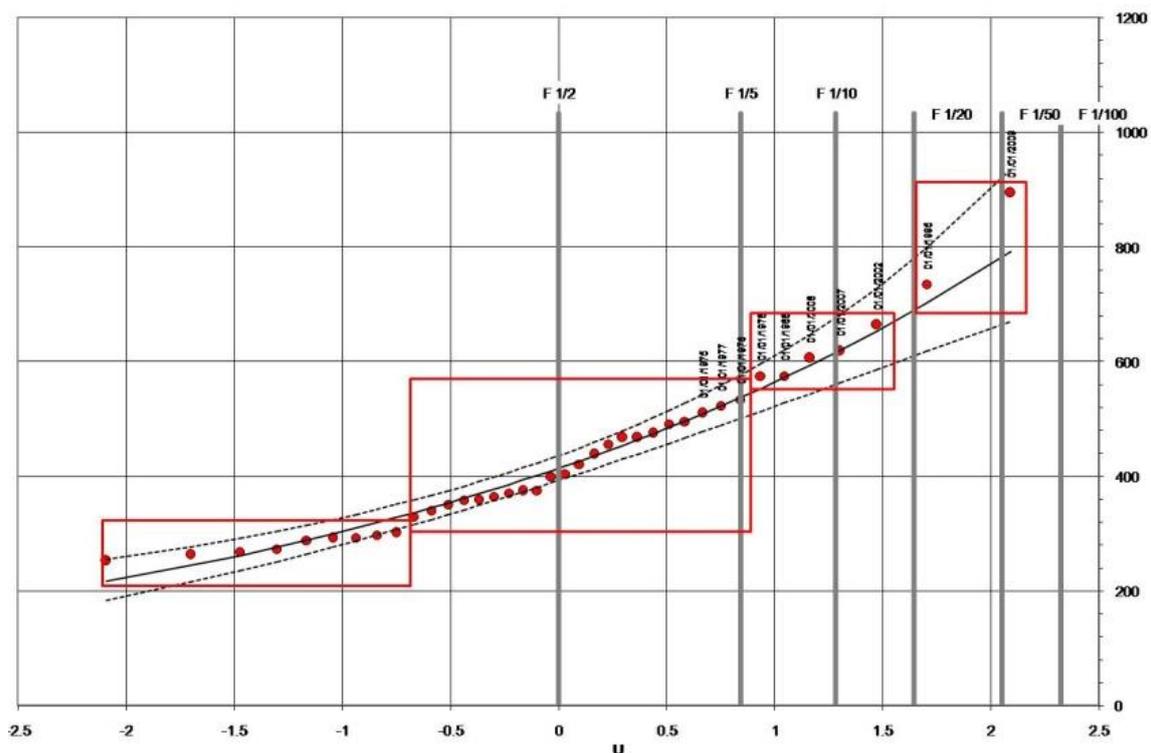
**Figure N° 5 : Ajustement des précipitations annuelles d'Azzaba à la Loi Normal 1958-2011**

L'ajustement des hauteurs pluviométriques à la Loi Normal donne l'apparition de cinq paquets (Figure n° 5) :

- ✓ **1<sup>er</sup> paquet** regroupe **3 années** qui sont les plus humides (1963, 1971 et 2010) caractérisées par des valeurs pluviométriques très fortes.
- ✓ **2<sup>ème</sup> paquet** se compose de **7 années** (1960, 1962, 1963, 1968, 1969, 1996, 2003 et 2008), caractérisées par des hauteurs pluviométriques fortes.
- ✓ **3<sup>ème</sup> paquet** regroupe **32 années**, caractérisées par des précipitations maximales moyennes.
- ✓ **4<sup>ème</sup> paquet** se compose de **10 années**, ce sont des années de pluviométrie faible.
- ✓ **5<sup>ème</sup> paquet** regroupe **2 années** se sont des années de pluviométrie très faible.

L'ajustement des hauteurs pluviométriques à la loi Ln-Normal donne l'apparition de quatre paquets (**Figure n° 6**):

- **1<sup>er</sup> paquet** se compose de **2 années** qui sont les plus humides (1995 et 2009), caractérisées par des valeurs pluviométriques très fortes.
- **2<sup>ème</sup> paquet** regroupe **5 années** (1978, 1988, 2002, 2007 et 2008), caractérisées par des hauteurs pluviométriques fortes.
- **3<sup>ème</sup> paquet** se compose de **22 années**, caractérisées par des précipitations maximales moyennes.
- **4<sup>ème</sup> paquet** regroupe **9 années**, ce sont des années de pluviométrie faible.



**Figure N° 6 : Ajustement des précipitations annuelles de Dar El Arsa à la Loi Ln-Normal 1973-2010**

### 3.1.3. Calcul des périodes de retour des précipitations annuelles des stations Azzaba et Dar El Arsa

D'après (Tab. 1) les valeurs obtenues, on note que la moyenne de la période de Azzaba (1958-2011) (333mm) et de Dar El Arsa (1973-2010) (418 mm) correspond à une fréquence  $\frac{1}{2}$  (Tab. 1). La valeur la plus faible de la chronique de Azzaba est (147 mm) correspond à une fréquence de  $\frac{1}{100}$ , et de Dar El Arsa (255 mm) correspond à une fréquence de  $\frac{1}{50}$ .

La valeur maximale à Azzaba (667 mm 1971) correspond à une fréquence de 1/100, et à Dar El Arsa (894 mm 2009) correspond à une fréquence de 1/50. L'écart pluviométrique entre une année humide de fréquence 1/5 et une année sèche de même fréquence atteint 493,5 mm et il augmente avec les autres fréquences.

Donc pour les ressources qui sont abondantes au cours des années avec des précipitations moyennes (333 ou 418), il faut noter qu'elles vont apparaître tous les deux ans.

Fréquence	Vers le sec					1/2	Vers l'humide				
	1/10 0	1/5 0	1/20	1/10	1/5		1/5	1/10	1/20	1/50	1/100
Période de retour	100 ans	50 ans	20 ans	10 ans	5 ans	2 ans	5 ans	10 ans	20 ans	50 ans	100 ans
Station Azzaba	14 7	15 1	17 5	19 5	24 8	33 3	45 1	510	597	653	667
Station Dar El Arsa	0	25 5	26 8	28 6	35 3	41 8	53 6	619	735	894	0

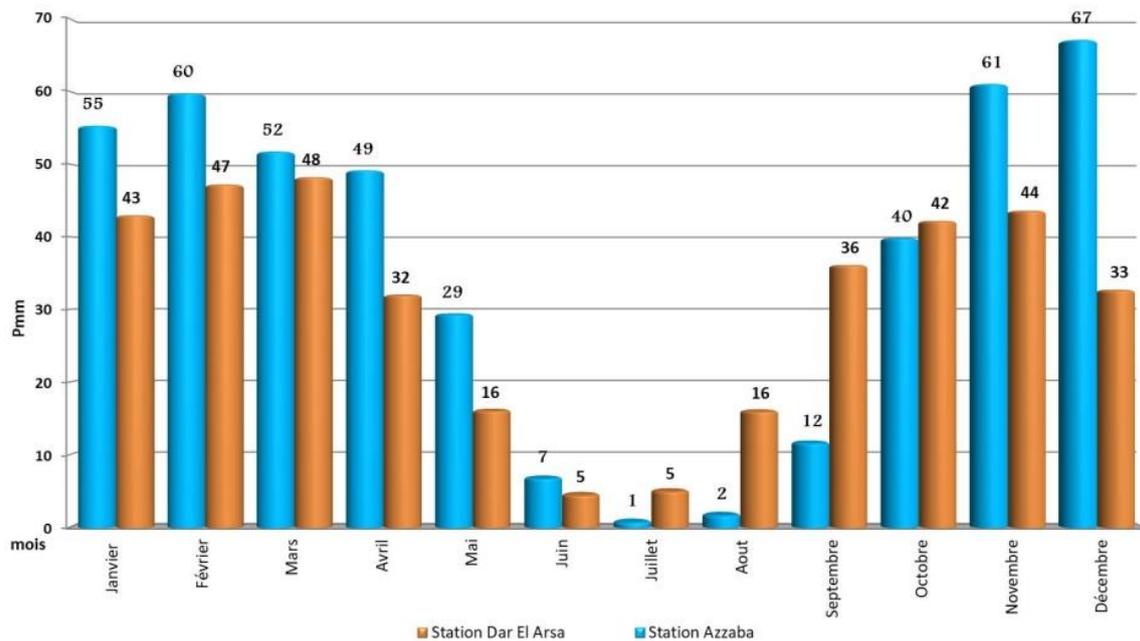
**Tableau N°1 : périodes de retour pour les précipitations des stations Azzaba selon la Loi Normal (1958-2011) et Dar El Arsa selon la Loi Ln-Normal (1973-2010)**

### 3.2. Les entrées pluviométriques à l'échelle mensuelle

Le but de cette analyse est d'avoir une idée sur la distribution des pluies à l'échelle mensuelle. En effet la variation mensuelle des pluies permet de mieux comprendre la répartition temporelle des entrées du bassin de moyen Sebou.

#### 3.2.1. Le régime pluviométrique dans les stations d'Azzaba et Dar El Arsa

L'analyse de la figure ci-dessous (Fig. 7) met en évidence une forte variabilité pluviométrique mensuelle. En effet, on peut classer deux périodes distinctes qui sont fortement contradictoires en terme de précipitations.



**Figure N°7 : Les précipitations moyennes mensuelles des stations Azzaba (1958-2011) et Dar El Arsa (1973-2010)**

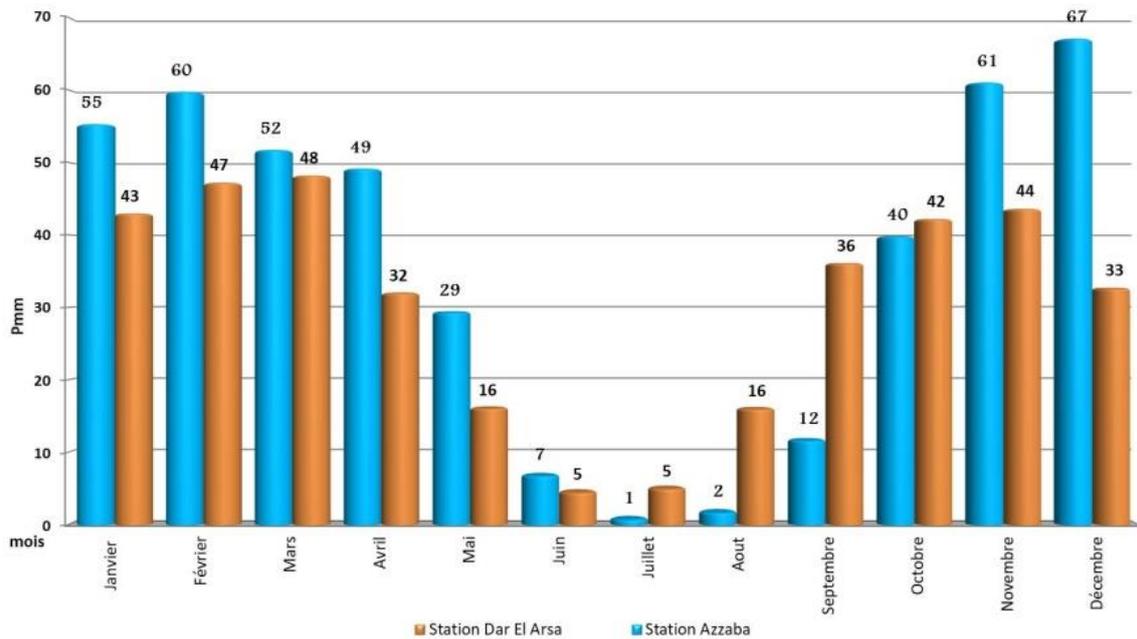
- **Période Octobre-Mai** : C'est la période où la pluviométrie locale est la plus forte (48 mm en moyenne mensuelle pour le mois de Mars (1958-2011) à Azzaba, et 67 mm pour le Mois Décembre (1973-2010) à Dar El Arsa, ce qui entraîne un stockage majoritaire des précipitations sous forme de pluie.
- **Période Juin-Septembre** : Les précipitations y sont beaucoup plus faibles par rapport aux deux autres périodes (16 mm pour le mois Aout à Azzaba et 12 mm pour le mois Septembre à Dar El Arsa), comme elles peuvent être nulles (1mm, pour le mois Juillet à Azzaba et 5 mm pour les deux mois Juin et Juillet à Dar El Arsa).

Au cours de cette période les précipitations sont essentiellement dues à des phénomènes orageux locaux.

### 3.2.2. Identification des hauteurs maximales des précipitations mensuelles dans les stations Azzaba (1958-2011) et Dar El Arsa (1973-2010)

L'écart entre le maximum et le minimum atteint les 172 mm à Azzaba et 236 mm à Dar El Arsa, ce que montre clairement le contraste pluviométrique entre l'hiver et l'été (Fig. 8). Ce qui est étonnant, c'est la période estivale qui enregistre des valeurs très intéressantes (206 mm

en Mars 2009 à Azzaba et 237 mm en Décembre 1996 à Dar El Arsa) qui sont essentiellement liées au phénomène d'orage que connaît la ville pendant cette période.

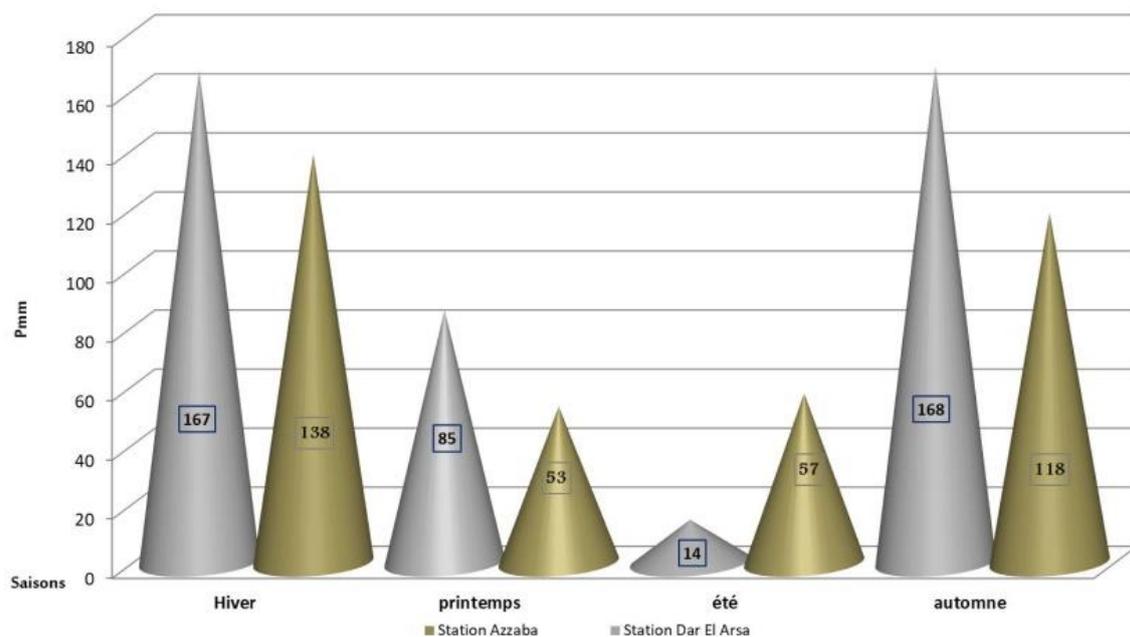


**Figure N°8 : Les maxima précipitations mensuelles des stations Azzaba (1958-2011) et Dar El Arsa (1973-2010)**

### 3.3. Traitement des variations saisonnières des précipitations moyennes à Azzaba et Dar El Arsa

L'hiver et l'automne dans les stations Azzaba et Dar El Arsa sont les deux saisons la plus pluvieuse (Fig. 9). Et on note une grande différence entre l'automne et le printemps, et que l'été a enregistré aussi une valeur importante à la station Azzaba (57mm), et moins importante à la station Dar El Arsa (14mm) liées essentiellement aux orages.

Les précipitations sont présentées durant toute l'année, ce qui explique le caractère des ressources en eau du moyen Sebou même pendant la période estivale.



**Figure N° 9 : Distribution des précipitations moyennes à l'échelle saisonnière des stations Azzaba (1958-2011) et Dar El Arsa (1973-2010)**

### 3.4. Analyse des précipitations à l'échelle journalière

L'objectif principal de cette analyse est de faire une mise au point sur les caractéristiques des hauteurs pluviométriques journalières et d'évaluer leur intensité.

#### 3.4.1. Extractions des pluies maximales journalières des stations Azzaba et Dar El Arsa

Le but est d'extraire les pluies maximales journalières, de déterminer leurs apparitions, de réaliser une analyse fréquentielle afin de déterminer enfin les pluies exceptionnelles des deux stations Azzaba et Dar El Arsa et puis extraire les épisodes pluvieux de la chronique étudiée [8].

L'analyse des précipitations journalières des deux stations Azzaba et Dar El Arsa pour cette chronique (Fig. 9), montre une irrégularité interannuelle caractérisée par une forte variabilité au niveau des hauteurs pluviométriques enregistrées [9]. Via ces résultats, on doit noter les écarts significatifs entre les précipitations maximales journalières enregistrées dans ces stations. Si le maximum atteint les 140 mm en 2009 à Azzaba et 107 mm en 2009 à Dar El

Arsa, il existe des maxima qui n'atteignent même pas les 13 mm en 1980 à la station Azzaba et 20 mm en 1980 à la station Dar El Arsa, qui ont des caractères secs.

### 3.4.2. Apparition des hauteurs pluviométriques journalières

Contrairement aux maxima mensuels qui apparaissent en Mars à Azzaba et en Décembre à Dar El Arsa, les maxima journaliers apparaissent en Avril (140 mm) à Azzaba et en Novembre (107 mm) à Dar El Arsa.

Les mois de Juin et juillet connaissent aussi des valeurs très importantes essentiellement liées aux orages (Fig. 10, 11 et 12).

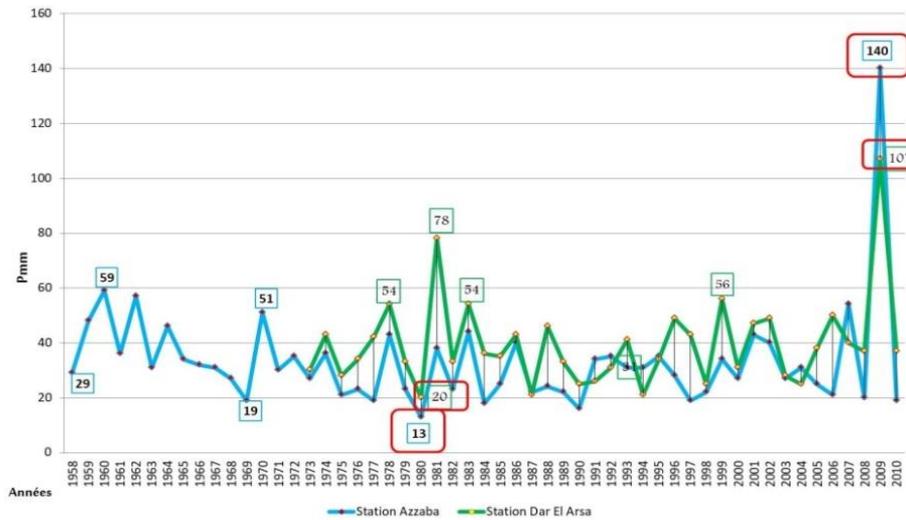


Figure N° 10 : Les maximums des précipitations journalières à l'échelle annuelle, des stations Azzaba (1958-2011) et Dar El Arsa (1973-2010)

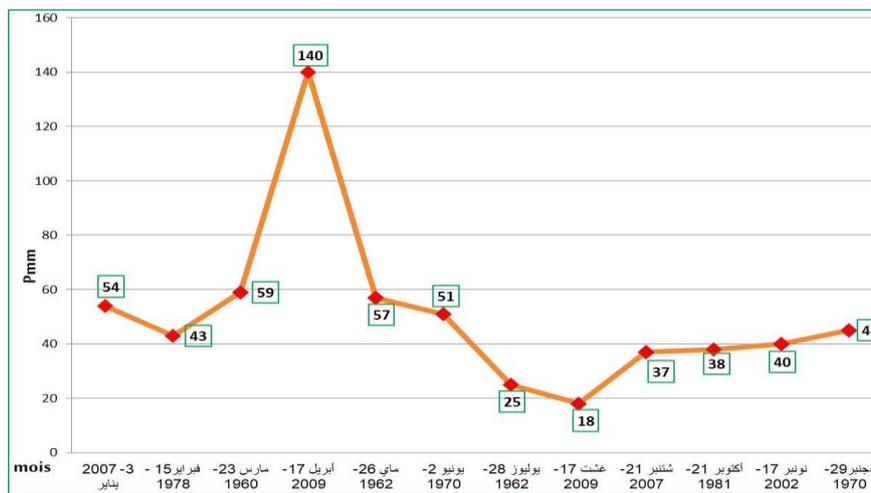


Figure N° 11 : Les maximums des précipitations journalières (mensuels) à Azzaba (1958-2011)



Figure N° 12 : Les maximums des précipitations journalières (mensuels) à Dar El Arsa (1973-2010)

Si l'apparition de ces hauteurs maximales en Novembre est tout à fait normale, ce qui est surprenant c'est le mois d'Avril qui se caractérise aussi par l'apparition de ces hauteurs pluviométriques importantes.

### 3.4.3. Extraction des jours pluvieux dans les stations Azzaba (1958-2011) et Dar El Arsa (1973-2010)

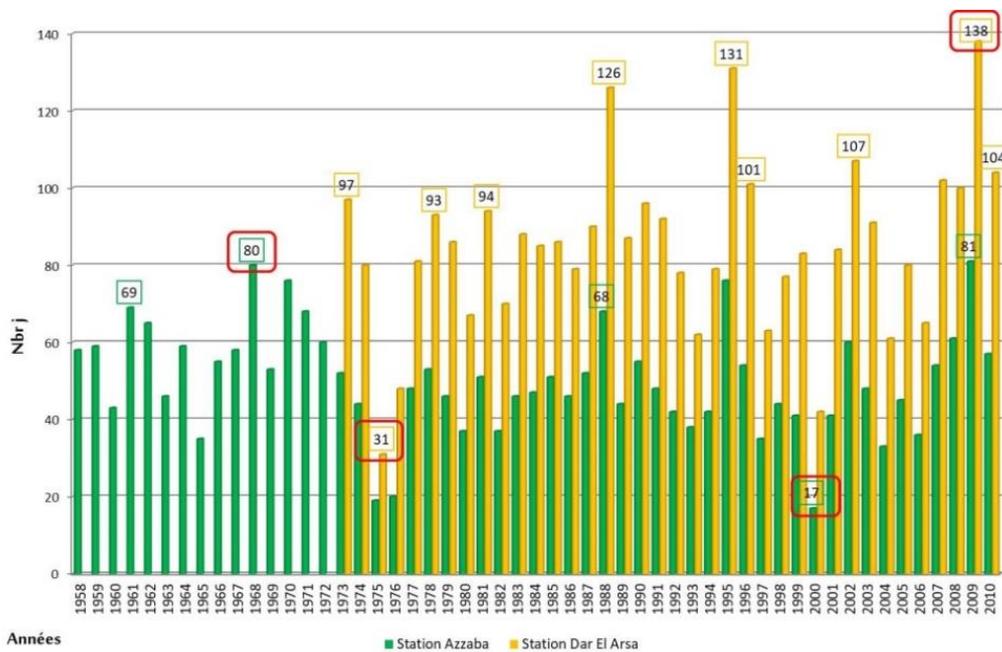
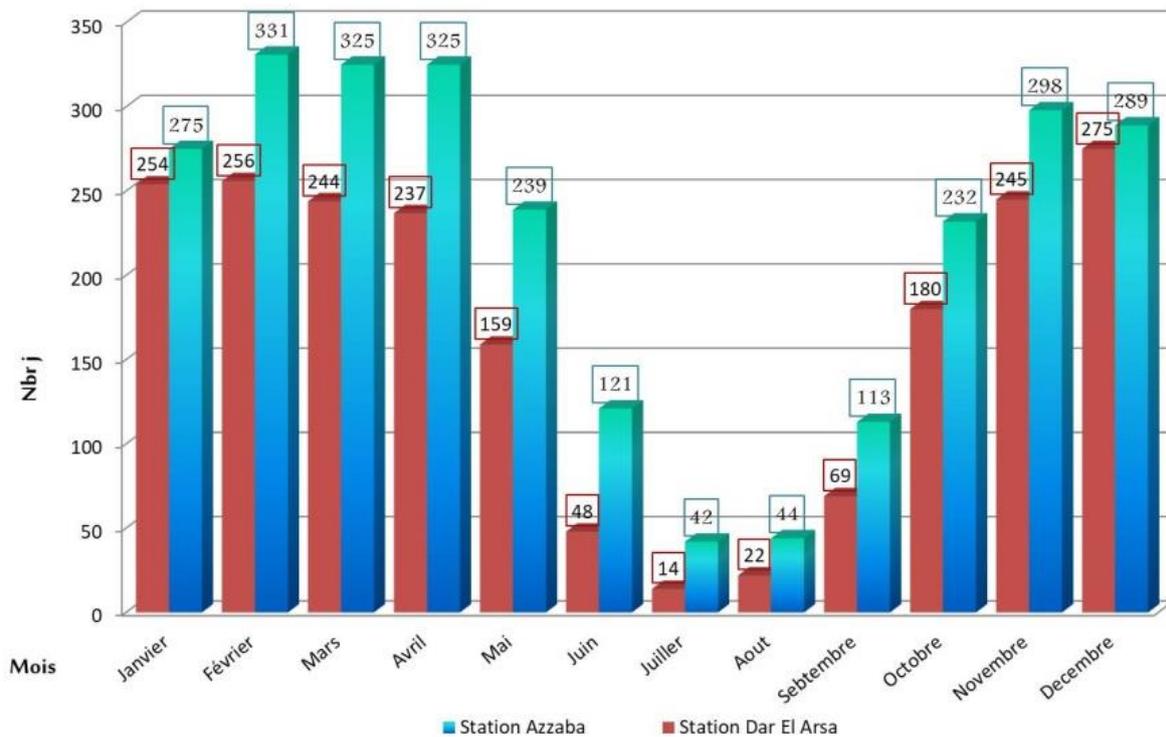


Figure N° 13 : Extraction des jours pluvieux à l'échelle annuelle, pour les stations Azzaba (1958-2010) et Dar El Arsa (1973-2010)

Selon les figures 13 et 14, le nombre des jours pluvieux se diffère d'une année à l'autre (années humides et années sèches), ce nombre s'élève à 81 jours en 2009 et 80 jours en 1988 à la station Azzaba, et 83 jours en 1996 et 72 jours en 2009 et 71 jours en 2008 à la stations Dar El Arsa (années humides), contre une diminution de 17 jours en 2000 à Azzaba et 35 jours en 1993 à Dar El Arsa (années sèche).

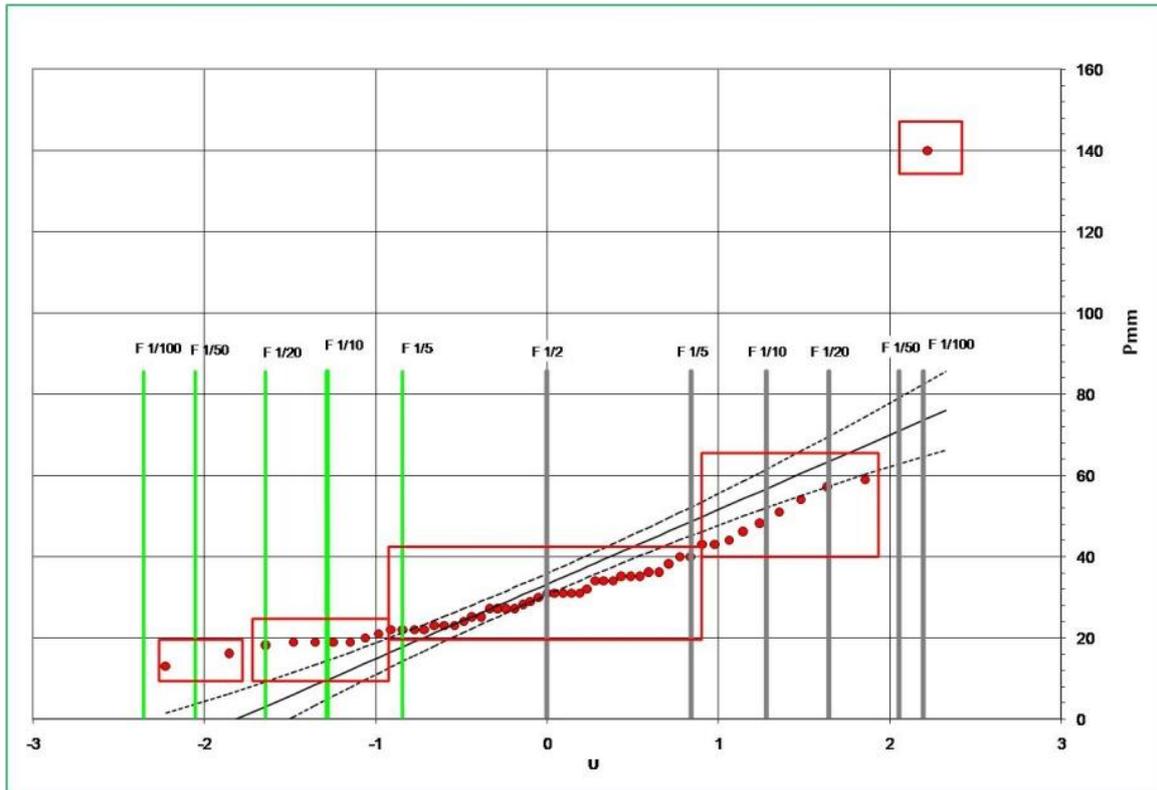


**Figure N° 14 : Extraction des jours pluvieux (mensuels), pour les stations Azzaba (1958-2010) et Dar El Arsa (1973-2010)**

Il est clair que la variation de ces jours pluvieux montre les probabilités d'abondantes des ressources en eau.

#### 3.4.4. Analyse fréquentielle de précipitations maximums journalières

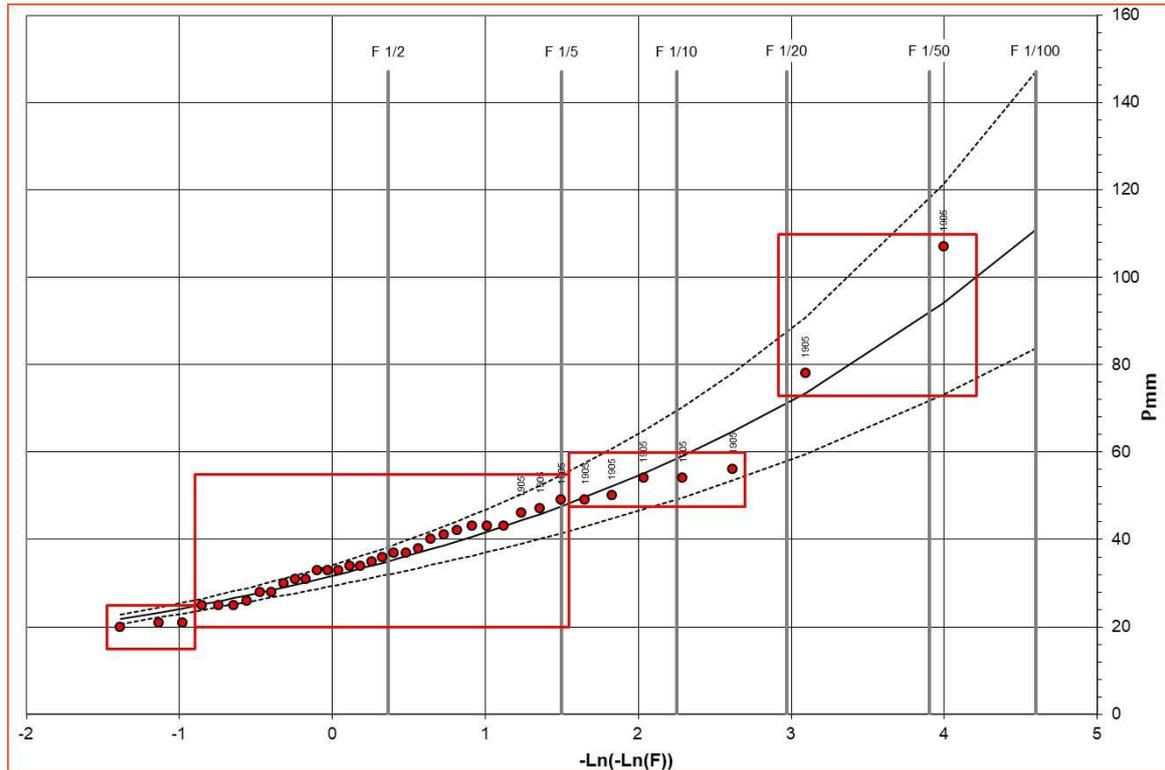
A la première lecture des deux figures 15 et 16, on note une bonne distribution des hauteurs maximales sauf pour les années (1969, 1977, 1980, 1984, 1990, 1997 et 2006) pour la station Azzaba et les années (1980, 1987 et 1994), qui se positionnent vers le haut et le bas des deux droites. (Normale à Azzaba et Frechet à Dar El Arsa).



**Figure N° 15 : Ajustement des précipitations maximales journalières à la Loi Frechet à la station Azzaba**

Néanmoins, on peut classer les années ajustées en cinq paquets à Azzaba (Fig. 13) et quatre paquets à Dar El Arsa (Fig. 16) :

- ❖ Le **premier paquet** se compose de **2 années**, caractérisées par des valeurs pluviométriques maximales très faibles ;
- ❖ Le **deuxième paquet** se compose de **7 années**, caractérisées par des hauteurs maximales de faibles moyennes ;
- ❖ Le **troisième paquet** se compose aussi de **34 années**, caractérisées par des précipitations maximales moyennes fortes ;
- ❖ Le **quatrième paquet** se compose de 9 années, caractérisées par des hauteurs maximales fortes ;
- ❖ Le **cinquième paquet** ne se compose que **d'une (1) année** avec des hauteurs pluviométriques très fortes.



**Figure N° 16 : Ajustement des précipitations maximums journalières à la Loi Frechet à la station Dar El Arsa**

- ☉ Le **premier paquet** regroupe **3 années**, caractérisées par des hauteurs maximales faibles ;
- ☉ Le **deuxième paquet** se compose de **27 années**, avec des hauteurs pluviométriques moyennes fortes ;
- ☉ Le **troisième paquet** regroupe **6 années**, caractérisées par des précipitations maximales fortes ;
- ☉ Le **quatrième paquet** se compose **2 années**, avec des maximums pluviométriques très forts.

### 3.5. Calcul des périodes de retour des précipitations journalières

D'après (Tab. 2) les valeurs obtenues, on note que la moyenne de la période 1958-2011 (33,2 mm) à Azzaba et (35 mm) (1973-2010) à Dar El Arsa, correspond à une fréquence  $\frac{1}{2}$  (Tab. 2). La valeur la plus faible des deux chroniques (13 mm) à Azzaba et (20 mm) Dar El Arsa correspond à une fréquence de  $\frac{1}{50}$ .

Fréquence	Vers le sec					1/2	Vers l'humide			
	1/50	1/20	1/10	1/5		1/5	1/10	1/20	1/50	1/100
Période de retour	50 ans	20 ans	10 ans	5 ans	2 ans	5 ans	10 ans	20 ans	50 ans	100 ans
Station Azzaba	13	18	19	22	33,2	48,7	56,7	63,4	71	76
Station Dar El Arsa	20	23	25	32	35	47,7	58,5	78	107	0

**Tableau N° 2 : Période de retour pour les précipitations journalières des stations Azzaba et Dar El Arsa**

La valeur maximum (76 mm) à Azzaba correspond à une fréquence de 1/100 et (107 mm) à Dar El Arsa correspond à une fréquence de 1/5. L'écart pluviométrique entre une année humide de fréquence 1/100 et une année sèche de même fréquence atteint (26,7 mm) à la station Azzaba et (15,7 mm) à la station Dar El Arsa et ils augmentent avec les autres fréquences.

Donc pour les ressources qui sont abondantes au cours des années avec des précipitations moyennes (33,2 mm) à Azzaba et (35 mm) à Dar Ekl Arsa, il faut noter qu'elles vont apparaître tous les deux ans.

### **3.6. Détermination des pluies exceptionnelles des deux stations Azzaba et Dar El Arsa**

Si nous considérons que (22 mm) à Azzaba et (32 mm) à Dar El Arsa, sont des valeurs des précipitations exceptionnelles, on note 44 fois à Azzaba et 26 fois à Dar El Arsa des précipitations qui sont responsables d'abondantes des ressources en eau (Tab. 3).

Or, lors de notre visite du terrain, les témoignages confirment l'existence supérieure à 20 fois pour les deux périodes d'études. Ce qui nous pousse à considérer ces valeurs comme P exceptionnelles mais qui sont responsables de l'abondantes des ressources en eau [7].

Si nous retenons la valeur de la deuxième méthode 33,2 mm Azzaba et 39,6 mm à Dar El Arsa, nous constatons que cette valeur apparaît presque toutes les années, ce qui est encore contradictoire avec les informations recueillies du terrain.

Pour cette raison nous prenons cette valeur avec prudence.

		<b>Méthode (1) Fréquence 1/5</b>	<b>Méthode (2) Médiane</b>	<b>Méthode (3) Moyenne</b>	<b>Méthode (4) le minimum</b>
<b>Station Azzaba (1958-2010)</b>	Pluies mm	22	33,2	31	13
	Fréquence de l'année exceptionnelle	44	21	27	Toutes les années
<b>Station Dar El Arsa (1973-2010)</b>	Pluies mm	32	39,6	36,5	20
	Fréquence de l'année exceptionnelle	26	16	20	Toutes les années

**Tableau N° 3: Les méthodes de la détermination des pluies exceptionnelles et leur apparition sur les chroniques (1958-2010) à Azzaba et (1973-2010) à Dar El Arsa**

Enfin, si nous prenons la valeur de la troisième méthode qui correspond à 31 mm à Azzaba et 36,5 à Dar El Arsa, son apparition de 27 fois à Azzaba et 20 fois à Dar El Arsa, mais si nous prenons la valeur de la quatrième méthode qui correspond à 13 mm à Azzaba et à 20 mm à Dar El Arsa.

Son apparition pendant toutes les années des deux périodes étudiées, et son croisement avec les informations du terrain nous constatons que ce sont les valeurs les plus pertinentes qui sont responsables de la plupart des phénomènes associées à l'abondance de l'eau que connaît le moyen Sebou Aval de Fès.

Globalement, toutes ces valeurs restent considérables, mais ce qui paraît très important, c'est de savoir leur impact sur les douars et plaine inondable de moyen Sebou étudié et leurs mois d'apparition puisque ces valeurs en hiver auront plus d'impact qu'en été.

#### **4. Discussion**

Dans le travail, il a été démontré que dans ce nouveau contexte climatique, la zone du moyen Sebou a connu une variabilité climatique qui se constate sur les trois niveaux :

A l'échelle temporelle, l'analyse des précipitations annuelles des deux stations Azzaba pour la période (1958-2011) et Dar El Arsa pour la période (1973-2010) une forte variabilité, donc les précipitations annuelles peuvent varier assez fortement d'une année à l'autre.

Aussi l'analyse des hauteurs maximales montrent que les entrées pluviométriques peuvent atteindre des valeurs très significatives, qui peuvent jouer un rôle très important dans la ressource en eau dans le moyen Sebou étudié, mais qui peuvent aussi en apporter un excès ce qui favorise sa circulation, ce qui sort de cette analyse, c'est que les valeurs des précipitations maximales, sont toutes supérieures à 100 mm sauf pour les années (2008, 2009 et 2010), ce qui montre l'abondance pluviométrique dans la zone d'études.

Cette abondance pluviométrique contribue à l'apparition du phénomène associés à l'abondance de l'eau.

Au niveau mensuel et saisonnier, la zone étudiée au moyen Sebou reçoit des précipitations durant toute l'année, avec un hiver plus pluvieux (138 mm) à Azzaba et (167 mm) à Dar El Arsa et un automne un peu moins arrosé (118 mm) à Azzaba et (168 mm) à Dar El Arsa, et des orages en printemps (53 mm) à Azzaba et (85 mm) à Dar El Arsa, ce qui explique le caractère d'abondance d'eau de la zone du moyen Sebou même pendant la période estivale.

Donc, d'après les hauteurs maximales on note que dans le domaine d'études l'apparition des phénomènes associés à l'abondance de l'eau tout au long de l'année est une situation normale voir habituelle.

A l'échelle journalière, les stations Azzaba et Dar El Arsa ont enregistré des précipitations maximales significatives qui peuvent atteindre parfois les 140 mm à Azzaba et 107 mm à Dar El Arsa, ces valeurs journalières qui paraissent importantes sont à l'origine de la ressource en eau et aussi des catastrophes d'inondations, lorsque ces valeurs arrivent ou dépassent les valeurs des exceptionnelles (33,2 mm) à Azzaba et (39,6 mm) à Dar El Arsa, et quand ils pleuvent à torrent.

## **Conclusion**

La vallée de moyen Sebou est une zone fertile pour l'étude et le suivi des ressources en eau, car il s'agit d'une zone de mobilité constante, de sorte que l'intervention est un devoir de protéger ces ressources et la zone dans laquelle elles existent.

La nature du bassin du moyen Sebou en particulier la zone étudiée et ses compositions naturelles, souligne clairement que cette région possède d'abondantes ressources en eau, car c'est une région avec un climat généreux en termes d'abondance des précipitations et son exceptionnel dans de nombreux cas, avec un sol argileux fragile et souvent n'infiltré l'eau sous terrain, avec sa faible couverture végétale et son excellence avec réseau d'eau abondant et fort.

Les deux stations reçoivent des chutes de pluie caractérisées par des fluctuations et des variations d'une année à l'autre et entre les saisons et entre les mois et entre les jours et l'autre, et même dans la même journée, mais surtout abondante, ce qui donne des précipitations exceptionnelles, ce qui rend les ressources en eau un danger pour la région.

## BIBLIOGRAPHIE

- يزمي زطايط محمد، الغاشي محمد و الخالقي يحيى، 2018. "الفيضانات ووقعتها السوسيو-مجالى بوادي سبو الأوسط حالة جماعات: "الوادين، عين قنصرة وعين بوعلي" إقليم مولاي يعقوب-فاس". أشغال الندوة: المناخ والماء والمجتمع (CES'2015). جامعة السلطان مولاي سليمان، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بني ملال. 34-50.
- يزمي زطايط محمد و الطاوس عالي، 2020. "التغيرات المناخية وتأثيرها على الجريان المائي لواد سبو الأوسط، نموذج محطة دار العرصة (مقدمة الريف، المغرب)". أشغال الندوة: المناخ والماء والمجتمع (CES'19). جامعة السلطان مولاي سليمان، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بني ملال. 69-74.
- وكالة الحوض المائي لسبو (2008): محضر اجتماع مجلس إدارة الوكالة برسم سنة 2007. ص ص: 11، 12، 18.
- وكالة الحوض المائي لسبو. (2005): برنامج العمل للوقاية من الفيضانات بحوض سبو. ص ص: 1-18.
- ABHS. (2008) : Crue du 10 octobre 2008 dans le haut Sebou. 8p.
- ABHS. (2007) : Situation hydrologique du bassin du Sebou Septembre 2006 à avril 2007. Bulletin N°19. Mai 2007. 17p.
- CRL. (2000) : Plan d'aménagement de Centre HAMRIA Commune Rural LOUADAINE. Préfecture Zouagha Moulay Yacoub. N° 2/99, A.U.S.F. pp. 1-63.
- El Ghachi. M, Aafir. M, Bouberria. A et Qadem. A. (2011): Analyse des tendances pluviométriques dans la ville de Taza dans un contexte de variabilité climatique. Faculté Polydisciplinaire de Taza, Filière de Géographie, (Maroc). pp. 1-15.
- Laborde. J.P. (2000) : Eléments d'hydrologie de surface. Université de Nice-Sophia Antipolis. « UMR5651" espace du CNRS. Équipe gestion et valorisation de l'environnement.191p.

## Le risque de crédit bancaire : Quels déterminants de défaillance des entreprises marocaines ?

## Bank credit risk: What are the determinants of failure of Moroccan companies?

Auteur 1 : ER RACHIDI Oumaima,

Auteur 2 : AIT BIHI Abdelhamid,

### ER RACHIDI Oumaima

Doctorante Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Agadir  
Université Ibn Zohr Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit  
LAREFA Maroc  
[oumaima.errachidi@edu.uiz.ac.ma](mailto:oumaima.errachidi@edu.uiz.ac.ma)

### AIT BIHI Abdelhamid

Enseignant chercheur Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Agadir  
Université Ibn Zohr Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit  
LAREFA Maroc  
[a.aitbihi@uiz.ac.ma](mailto:a.aitbihi@uiz.ac.ma)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : ER RACHIDI O & AIT BIHI A (2020), « Le risque de crédit bancaire : Quels déterminants de défaillance des entreprises marocaines ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 147-171.

**Date de soumission** : Novembre 2020

**Date de publication** : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5535811



Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

Parmi les risques majeurs qu'envisagent les banques, au Maroc ou dans tout autre pays, le risque de défaut des emprunteurs reste le plus important.

L'objet de cet article est de déterminer les causes de défaillance des emprunteurs « entreprises » après l'octroi de crédit. Le cadre théorique, riche et abondant, met en évidence un ensemble de facteurs économiques, financiers, stratégiques et managériaux dont la pertinence dépend du cadre théorique présenté.

D'un point de vue empirique, en utilisant la méthode Delphi, cette recherche a permis d'avoir des résultats concluants. En effet, dans un contexte marocain et à travers l'analyse des entretiens avec les experts, le processus de défaillance reste identique pour la majorité des entreprises quelque soit l'âge de ces dernières. Les principaux déterminants de la défaillance après l'octroi de crédit sont principalement la baisse d'activité, les problèmes de management et la mauvaise organisation de l'entreprise.

**Mots clés :** Défaillance des entreprises, banque, risque de crédit, risque de défaut.

## Abstract

Among the major and most important risks that the banks, in Morocco or in any other country, suffer from is the risk of default of borrowers.

The purpose of this article is to determine the causes of default of companies after credit has been granted. The rich and abundant theoretical framework highlights a set of economic, financial, strategic and managerial factors which the relevance depends on the theoretical framework presented.

From an empirical point of view, and by using the Delphi method, this research has led to conclusive results. Indeed, in a Moroccan context and through the analysis of interviews with experts, the failure process remains the same for the majority of companies regardless of their age. The main determinants of credit default are mainly business decline, management problems and poor organization of the company.

**Keywords:** Business failure, bank, credit risk, risk of default.

---

## Introduction

Depuis la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, plusieurs études et théories ont considéré le risque de crédit comme l'un des risques principaux auxquels sont confrontées les banques. Ce dernier se traduit principalement par l'incapacité d'un débiteur à honorer, partiellement ou totalement, ses dettes à l'échéance.

Selon Faye<sup>1</sup> (1993), le risque de crédit est le risque de perdre tout ou partie des créances au cas où l'emprunteur se révèle incapable à honorer ses engagements. Ce risque se décompose sur trois axes : le risque de défaut qui intervient lors de manquement ou de retard de l'emprunteur à payer le montant principal et/ou des intérêts de sa dette, le risque de taux de recouvrement en cas de défaut et le risque de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit. Notre étude s'intéresse au risque de défaut.

La gestion du risque de crédit est l'ensemble des décisions qui doivent être prises et mises en place pour améliorer le profil rentabilité-risque. Plus particulièrement, afin d'éviter le non-remboursement de crédit, la banque va faire deux choses : tout d'abord, elle effectue une analyse des dossiers de crédit à travers un outil de « scoring » qui lui permet de limiter les risques de non-remboursement. Aussi, elle implique une analyse des risques et exige des garanties et une rémunération aux demandeurs des prêts. Ensuite, et après octroi de crédit, la banque assure un suivi de l'état financière de l'emprunteur.

Cependant, plusieurs entreprises font défaut après l'octroi du crédit sachant qu'elles étaient considérées comme solvables au moment de la signature du contrat de crédit.

Dans un contexte marocain, le risque de défaut est au cœur de la préoccupation bancaire. Le rythme de progression des crédits octroyés aux entreprises a reflété une accélération de 5,6 % et le montant global de créances en souffrance (sinistralité) a augmenté de 7,5 % en 2019 contre 7,3 % en 2018.<sup>2</sup> Les incertitudes ont augmenté avec la crise « COVID-19 » (année 2020).

---

<sup>1</sup> FAYE Jean François, 1993, « Comment gérer les risques financiers », édition « Tec & Doc ».

<sup>2</sup> Extrait du mot du Wali de Bank Al Maghrib M. Abdellatif JOUAHRI

---

La question centrale de notre recherche est la suivante : Quelles sont les facteurs déterminants de la défaillance des entreprises marocaines après octroi de crédit ?

Cette problématique suscite un intérêt théorique très important. Globalement, le cadre théorique présente quatre approches principales : économique, financière, stratégique et managerielle. L'approche économique distingue deux aspects, macro et micro économiques. Selon Keynes (1937), l'aspect macroéconomique de la défaillance est la capitalisation mais selon l'aspect microéconomique, la défaillance est liée à la notion de l'entreprise marginale. L'approche financière et comptable repose principalement sur l'analyse des coûts de faillite comme l'explique Modigliani et Miller (1958). Cela étant, on trouve l'approche stratégique qui s'intéresse aux facteurs internes et externes de l'entreprise. Enfin, l'approche organisationnelle et managerielle attribue la notion de défaillance à l'environnement et le comportement du dirigeant (Florence, 1949), à la qualité de gestion (Phillips, 1962) et le mode organisationnel (Lawrence and Lorsch, 1967).

Dans la pratique, les banquiers octroient des crédits aux entreprises sans avoir une connaissance préalable des risques qui peuvent survenir. A cet effet, la banque doit évaluer chaque emprunteur par des mesures précises, à la fois qualitatives et quantitatives, afin d'éviter le risque de non-remboursement.

Afin de répondre à cette problématique, nous allons, dans un premier lieu, présenter une synthèse de la revue de littérature afin d'identifier les principales approches de la notion de défaillance d'un point de vue économique, financier, managérial et stratégique.

Puis, dans un deuxième lieu, nous allons présenter la méthodologie adoptée la « méthode Delphi » basée sur une enquête auprès des experts en matière de risque de crédit.

Enfin, en troisième lieu, nous présenterons les principaux résultats de notre recherche.

---

## 1. Revue de littérature :

La notion de défaillance d'entreprise est un terme qui recouvre des réalités diverses et regroupe plusieurs champs disciplinaires à savoir : la finance d'entreprise, le droit, la gestion et la statistique (Walsh and Cunningham, 2016).

D'un point de vue juridique, la défaillance d'une entreprise est un événement qui signifie la cessation de paiement ou l'insolvabilité d'un client. Selon La Bruslerie (1991), ces deux termes définissent une entreprise défaillante. Le risque de défaut peut être considéré comme un mécanisme constitué de deux étapes. Dans une première phase, l'entreprise ne rembourse plus ou choisit de reporter le paiement. À ce stade, l'entreprise peut, soit s'engager dans des négociations informelles de restructuration (extrajudiciaires) avec ses créanciers, soit procéder officiellement à une faillite. Dans une deuxième phase, et à condition d'avoir opté pour une restructuration extrajudiciaire, le processus de négociation peut réussir ou échouer (Blazy, Martel and Nigam, 2014). Dans le cas où le client est défaillant, la banque trouve une difficulté pour recouvrer ses ressources voire même ne les récupère pas.

Dans cette section, nous analyserons les différentes approches de la notion de défaillance à savoir : l'approche économique, financière, stratégique, organisationnelle et managériale.

### 1.1. Approche économique :

La perspective la plus générale combine les aspects macro-économiques et micro-économiques, qui se réfèrent généralement à l'analyse de la firme (Malécot, 1991). Sur le plan macro-économique, Schumacher (1973), Jeffrey (2010), Keynes (1937) et Samuelson (1939) ont fondé l'analyse de la défaillance sur le rôle de la capitalisation, de la consommation, de la masse monétaire, du taux d'intérêt et de l'écart entre la production et la demande.

En effet, selon Keynes, la surproduction cause une chute des prix, ce qui conduit les entreprises à limiter voire cesser leur production, qui entrainera la baisse du niveau d'emploi et de la consommation des ménages et donc peut impliquer la défaillance des entreprises.

Faisant suite à cette analyse, Samuelson a étudié l'impact de l'investissement sur les facteurs économiques à travers deux phénomènes : le premier est le multiplicateur d'investissement et

le deuxième est l'accélérateur<sup>3</sup>. En général, si la demande augmente, l'entrepreneur va augmenter ses investissements d'une manière plus importante et inversement, si la demande baisse cela entraînera une cession des investissements et donc une augmentation du taux de défaut des entreprises.

Quant au taux d'intérêt, il est dépendant de l'offre et de la demande de la monnaie. Plus les agents vont demander du liquide, plus le taux d'intérêt va augmenter et dépasser l'efficacité marginale du capital, ce qui va freiner les investissements et donc impliquer des faillites.

Parmi les premières études empiriques qui rejoignent ce qu'on a dit par rapport à la défaillance et l'impact des variables économiques, on trouve l'analyse discriminante multivariée<sup>4</sup> « Fonction Z » développée par Altman (Altman, 1968). Ce dernier a étudié l'évolution du taux de faillite des entreprises américaines, à partir des données trimestrielles, afin d'établir des relations entre les faillites et les variables macroéconomiques comme l'activité économique (le PIB et les profits des entreprises), l'évolution des conditions monétaires et de crédit ainsi que l'évolution des attentes d'investisseurs (l'évolution de l'indice boursier S&P 500<sup>5</sup>).

Aussi, la politique industrielle<sup>6</sup>, l'attitude des pouvoirs publics et le soutien fourni aux entreprises en difficulté sont des facteurs environnementaux déclencheurs de la défaillance des entreprises. En effet, la politique industrielle basée sur les investissements simultanés réalisés par des sociétés concurrentes, peuvent entraîner un excès de capacité de production au sein d'une industrie et par conséquent, pousser certaines entreprises exerçant d'autres activités complémentaires à abandonner une partie de leur capacité de production ou même à faire faillite<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> La théorie de l'« Oscillateur de Samuelson » : un modèle qui combine l'effet d'accélération et l'effet de multiplication. Il s'agit d'une dynamisation du modèle keynésien qui introduit un décalage d'une période dans la fonction de consommation.

<sup>4</sup> Un modèle de notation permettant d'examiner la relation entre les entreprises défaillantes et l'activité économique

<sup>5</sup> Un indice boursier qui regroupe les 500 meilleures entreprises américaines cotées en bourse de New York.

<sup>6</sup> Toute politique influant sur l'évolution de l'industrie.

<sup>7</sup> Commission Economique pour l'Afrique (2006), Perspectives théoriques de la politique industrielle, Politique industrielle transformatrice pour l'Afrique, Addis Abeba, pp. 29-62.

Par ailleurs, dans certains pays, des systèmes bancaires ont développé des procédures spécifiques de partage du risque de perte en capital, avec l'existence des institutions publiques, parapubliques, coopératives ou professionnelles, spécialisées dans les prêts à long terme dans l'industrie et dans les prêts aux PME. Ces institutions offrent aux banques commerciales des garanties de répartition du risque de perte en capital, des promesses de soutien étatique, assorties d'une expertise financière qui permettront aux entreprises en difficulté de survivre (Rivaud Danset, 1991).

Sur le plan micro-économique, la théorie classique relie la défaillance à la notion d'« entreprise marginale » qui ne détient pas les capacités suffisantes pour vendre ses marchandises afin de couvrir ses coûts. Cette dernière sera condamnée à faire des pertes et finalement à disparaître (Coulibaly, Aly Diadjiry, 2004). Les partisans de cette théorie expliquent la défaillance des entreprises selon deux aspects.

Le premier aspect est relatif à l'incertitude du profil de l'entrepreneur, à la concurrence accrue et au degré d'aversion au risque.

Le deuxième aspect est relatif à l'impact des grands investisseurs et/ou producteurs sur les plus petits, c'est-à-dire lorsque les plus puissants investissent leurs capitaux dans les inventions et les nouveaux procédés, les petits capitalistes ne peuvent pas suivre la tendance et donc ils finissent par disparaître (Aazzab et Benzaouagh, 2017).

Cette théorie est une représentation limitée de la situation de la firme et de son environnement, ce qui a amené à l'introduction d'un nouveau courant qui est le néo-classique. Ce dernier intègre la situation de concurrence pure et parfaite (Gagey, Rey and Gagey, 1986), la rotation des agents (Laville and Laville, 2000) et la maximisation des profits (Pyatt, 1971).

Fama (1980) présume que les conflits d'intérêts et les asymétries d'information liés aux relations contractuelles entre les dirigeants et les actionnaires peuvent générer des coûts d'agence. Les partisans de la théorie d'agence<sup>8</sup> et la théorie des droits de propriété<sup>9</sup> (Charreaux, 2000), estiment que les causes de défaillance sont liées au dysfonctionnement des

---

<sup>8</sup> Basée sur deux caractéristiques principales : c'est une relation de délégation et elle suppose une asymétrie d'information

<sup>9</sup> Cette théorie montre comment les droits de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques.

relations contractuelles entre les agents individuels. A cet effet, la faillite peut se comprendre comme un transfert de propriété des actionnaires vers les créanciers (Guilhot, 2000).

En effet, l'asymétrie d'information donne naissance à deux problèmes majeurs : la sélection adverse et l'aléa moral. La sélection adverse ou l'anti-sélection est la situation dans laquelle l'emprunteur cache à son prêteur des informations sur la rentabilité de son projet avant la conclusion du contrat. L'aléa moral, quant à elle, caractérise la situation d'incertitude entre les deux parties mais après l'obtention du prêt. Dès lors, le prêteur se trouve face à une situation complexe où il sera obligé d'accorder un crédit à une clientèle qu'il ne maîtrise pas parfaitement et donc il sera amené à se protéger contre le risque de défaut en augmentant le taux d'intérêt. En revanche, cette augmentation chasse les bons emprunteurs et attire les mauvais emprunteurs aux projets les plus risqués (Stiglitz and Weiss, 1981), ce qui peut expliquer l'augmentation de défaillance des entreprises.

## **1.2. Approche financière et comptable :**

L'évaluation du risque de défaut a trouvé son origine dans l'analyse des coûts de faillite qui a été introduite par Modigliani et Miller (1958). Leur approche a été fondée sur deux hypothèses majeures : un monde sans impôt et sans dette risquée, c'est à dire sans aucune incidence sur la valeur de la firme. En 1963, ces auteurs ont modifié l'hypothèse relative à l'impôt où l'impôt sur les sociétés n'est plus nul (Modigliani and Miller, 1963). Plus l'endettement s'accroît, plus la dette devient risquée, le taux de rentabilité exigé par les créanciers augmente et donc la valeur de la firme s'accroît. A un moment donné, la montée du risque va engendrer des coûts supplémentaires nommés les « coûts de faillite ». La prise en compte du levier fiscal montre que le coût moyen pondéré est une fonction monotone décroissante de l'endettement.

Bordes et al. (1991) distinguent une corrélation positive entre le taux de défaillance et le ratio dettes sur production en précisant que la situation d'illiquidité est liée à un déséquilibre temporaire de la trésorerie, contrairement à la situation d'insolvabilité, qui est liée à une rentabilité insuffisante de l'investissement. Par ailleurs, plusieurs auteurs ont liés la notion de défaillance à la hausse des taux d'intérêt plutôt qu'à la hausse de l'endettement (Beaver, 1966; Bardos, 1995; Blazy, 2000). Le diagnostic financier du risque de défaillance est donc élaboré à partir des ratios financiers de liquidité, de rentabilité et de structure/d'équilibre.

Aussi, les difficultés d'exploitation et la hausse de l'endettement conduisent à une dégradation des performances et une fragilisation de l'entreprise. Au moment où l'endettement n'est plus maîtrisé, l'entreprise risque de faire faillite et passer à l'étape de redressement judiciaire (Beaver, 1966 ; Altman, 1968 ; Malécot, 1991).

De ce constat, l'analyse de défaillance d'une entreprise passe tout d'abord par la faiblesse économique, ensuite par la détresse financière qui est circonscrite dans la trilogie : structure financière, liquidité et rentabilité et enfin par la faillite juridique.

Enfin, un niveau élevé de ressources financières (fonds propres et dettes à long terme) et une maîtrise de certains paramètres peut protéger l'entreprise du risque de défaut (Levratto, 2013).

### **1.3. Approche stratégique :**

L'approche stratégique attribue la défaillance aux facteurs internes et externes de l'entreprise. A cet effet, si la confrontation des forces/faiblesses et des opportunités/menaces est défavorable, l'entreprise sera amenée à disparaître (Keasey and Watson, 1987).

En effet, afin de déterminer les causes de défaillance, plusieurs auteurs se sont appuyés sur la fameuse matrice de Porter (1986), qui relève les différentes forces auxquelles l'entreprise est confrontée (Crutzen and Caillie, 1976).

D'autres travaux s'intéressent à l'analyse « dépendance/volatilité » des PME (Christophe and Franck, 2008). Ce modèle d'analyse a été développé par Marchesnay (1987), il consiste à identifier trois risques spécifiques : le risque de dépendance technologique, le risque de dépendance commerciale et le risque de volatilité technologique. Selon lui, la prise en compte de ces risques permet de faire le bon choix quant aux options stratégiques.

### **1.4. Approche organisationnelle et managerielle :**

Les approches organisationnelles et stratégiques relèvent de plusieurs facteurs explicatifs de la défaillance, qui peuvent être mis en exergue dans les axes suivants :

- ***L'environnement et le comportement du dirigeant*** : ces facteurs ont apparu dans les années 40, ils émanent du courant behaviouriste et comportemental. Certains auteurs

mettent en évidence les qualités personnelles d'un dirigeant qui peuvent être la cause principale de défaillance d'une entreprise (Florence, 1949). D'autres travaux, comme ceux de March et Simon (1948), ont introduit de nouveaux aspects tels que l'environnement et la psychologie du dirigeant (Bowen and Siehl, 1997). Par ailleurs, Campbell met en avant des variables subjectives comme les aspects d'ordre moral et caractériel (Miljus et al., 1971). En plus de ses variables, on trouve la concurrence, l'expérience antérieure, les ressources et l'apprentissage de l'entreprise (Thornhill and Amit, 2003), ainsi que la relation entre l'âge de l'entreprise et la faillite éventuelle de cette dernière (Pompe and Bilderbeek, 2005).

- ***Le processus et la qualité de gestion*** : plusieurs études, consacrées aux petites et moyennes entreprises, ont liées le niveau de rationalité du dirigeant aux causes principales de l'échec d'une entreprise (Phillips, 1962). Ainsi que le savoir-faire, l'analyse du marché, les techniques de prévision, de planification et de contrôle sont considérées des déterminants non négligeables de la défaillance (Papadakis, Lioukas and Chambers, 1998).
- ***Le mode organisationnel*** : l'adaptation à la complexité de l'environnement constitue un critère primordial pour la survie d'une entreprise. En effet, le choix du type d'organisation doit prendre en considération les conditions du marché et les variables économiques pour faire face aux changements créés par la science et la technologie (Lawrence and Lorsch, 1967).

## **2. Méthodologie :**

Ce travail vise à identifier les déterminants de défaillance des entreprises dans le secteur bancaire. Nous cherchons à collecter les informations et les données qui sont considérées en tant que réponses à notre problématique. L'objectif principal est de voir s'il y a lieu d'une convergence éventuelle dans les avis des experts.

Dans ce contexte seule l'interrogation des experts et spécialistes en matière de gestion de risque de crédit bancaire, permet de répondre aux besoins de notre enquête. Cette démarche pourrait créer des problèmes de validité interne dans la mesure où les répondants peuvent ne pas divulguer réellement ce qu'ils pensent. Afin de faire face à ce dilemme, il est important de

donner aux personnes interrogées la possibilité de revenir sur leurs propos en les amenant à se prononcer par rapport à une opinion de groupe (Jones et Xiao, 2004).

A cet effet, la méthode utilisée pour répondre à notre problématique est « la méthode Delphi ». Cette méthode a été développée dans les années 50 par Olaf Helmer (Maleki, 2009) et conduite par la « RAND Corporation<sup>10</sup> », elle est une démarche systématique de type qualitatif, qui consiste à interroger les experts exprimant leur point de vue sur un sujet particulier et ce, à travers un questionnaire (Ieroncig, 1983) faisant appel aux jugements intuitifs de ces experts. Selon John & Hunter (1995), cette méthode est un outil utilisé lorsqu'une décision est requise mais les données empiriques sont limitées ou contradictoires.

L'échantillon des experts est constitué d'une dizaine de personnes voire parfois des centaines, ces derniers sont invités à des tours (minimum deux tours), où ils se positionnent par rapport à une question en fonction des réponses obtenues des autres participants. La validité des résultats de la méthode Delphi repose sur les trois caractéristiques suivantes :

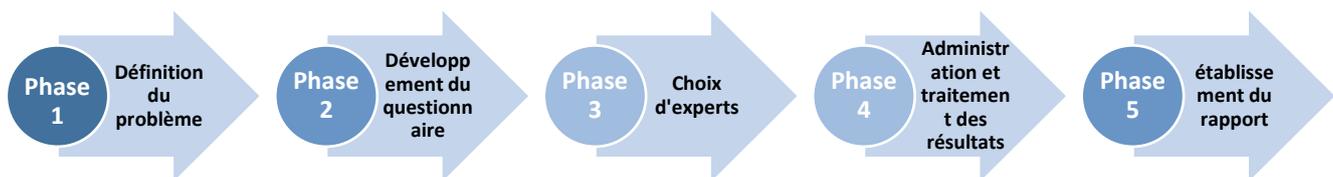
- ***L'anonymat des experts*** : les experts sont tenus de garder leur anonymat pour avoir un jugement indépendant et éviter les biais d'auto-modération.
- ***La rétroaction de l'information*** : à chaque étape, le modérateur doit présenter aux participants les résultats du groupe pour qu'ils puissent se situer par rapport à l'opinion générale. Cette étape permet d'identifier les convergences d'opinions des participants.
- ***Les statistiques des groupes et le processus de feedback contrôlé*** : c'est une appréciation quantitative des réponses obtenues qui seront transformées par la suite en données statistiques.

La méthode Delphi comprend une succession des étapes (Humphrey-Murto et al., 2020), à savoir :

---

<sup>10</sup> "RAND Corporation", fondée en 1948 par la Douglas Aircraft Company pour conseiller l'armée américaine, est une institution américaine de conseil et de recherche qui se donne pour objectif d'améliorer la politique et le processus décisionnel par la recherche appliquée et l'analyse stratégique

Figure N°1 : La démarche de la méthode Delphi



Source : Michel Gobet (1983) « Méthode des scénarios »

- ***La définition du problème :***

L'étude théorique permet de répondre à la question principale relative à un sujet particulier et de mettre en évidence les limites des recherches réalisées et des résultats obtenus au fil des temps.

- ***Le développement du questionnaire initial :***

Etablir la première version du questionnaire qui sera basée sur les données de la littérature et décrire les éléments sélectionnés pour constituer cette enquête.

- ***La sélection des participants « Experts » :***

Le choix des participants dépend principalement de leurs savoirs, leurs compétences et leurs expertises. Ces derniers doivent être des profils diversifiés mais répondant aux critères de la même thématique.

- ***L'administration et le traitement des résultats :***

Dans un premier temps, les experts reçoivent la première version du questionnaire qui comprend des points précis. Dans un deuxième temps, les résultats obtenus de cette étape sont exprimés en synthèse. Une deuxième version du questionnaire est réalisée sur la base des résultats obtenus, qui permettra de réduire les positions contradictoires.

Lors du deuxième tour, les participants reçoivent les résultats du groupe pour revoir leur réponse et justifier leur position. Comme le rappelle G. DUCOS (1983) : « on promet à chaque expert une prime de dédommagement et on lui demande de ne répondre qu'aux questions où il s'estime le plus compétent ou, ce qui est mieux, d'évaluer son propre niveau de compétence ». Il s'agit alors de traiter les résultats obtenus et formuler à nouveau une synthèse.

- ***La rédaction du rapport :***

A l'issue de la méthode Delphi, un rapport synthétique constitue la phase finale de cette démarche. Ce rapport est présenté à un nombre restreint des experts qui permettra de clôturer la discussion de groupe.

Depuis l'introduction de la méthode Delphi, plusieurs schémas ont été développés. Certains de ces schémas ont été critiqués pour le manque de précision de définitions fournies (Schmidt et al., 2001). Schmidt est l'un des premiers auteurs à proposer une procédure de conduite de la méthode Delphi. D'autres travaux ont mis l'accent sur l'importance du choix des experts et leur rôle important dans la validité de cette méthode (Okoli and Pawlowski, 2004). En se basant sur les travaux de ces auteurs (Humphrey - Murto et al., 2020), nous avons défini notre propre démarche présentée dans les étapes qui suivent.

**2.1. Identifier les experts :**

Notre sélection a été faite sur la base de 21 experts, occupant un poste de chargé des dossiers de crédit d'entreprises et/ou chargé des entreprises en difficulté et disposant d'un minimum de 5 ans d'années d'exercice de profession dans le secteur bancaire, du savoir-faire, de compétences et de connaissances nécessaires pour répondre à cette enquête. Cette sélection a été composée des :

- Analystes d'affaires
- Directeurs d'agence
- Moniteurs Pro-entreprise
- Responsables risques
- Responsables d'engagement
- Chargés d'affaires

## 2.2. Etablir une pré-liste des informations objet de sujet :

Après avoir identifié les experts, nous avons établi une liste des questions faisant objet de notre enquête, et ce, en se basant sur des travaux de la littérature. Cette démarche nous permettra de respecter le déroulement de la méthode Delphi. En effet, nous regroupons l'ensemble des informations retenues au niveau du tableau suivant :

**Tableau N°1 : Identification de la pré-liste d'information**

Thèmes	Informations retenues
Dossier de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions appliquées pour l'octroi de crédit.</li> <li>- Types de garanties demandées.</li> </ul>
Profil du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractéristiques du dirigeant (Sexe, âge, niveau d'étude, type de formation, ...).</li> </ul>
Profil de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractéristiques de l'entreprise (Age, taille, forme juridique, secteur d'activité, ...).</li> </ul>
Processus de défaillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etapes de passage de l'état de bonne santé à l'état de défaut.</li> </ul>
Causes de défaillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Causes de défaillance les plus fréquentes</li> </ul>

**Source : Le questionnaire établi (Annexe)**

## 2.3. La conduite des entretiens :

Pour donner suite aux critères de conduite de la méthode Delphi, nous allons effectuer des entretiens avec les experts en un minimum de deux tours. Avant de passer au tour suivant, il est strictement obligatoire d'achever tous les entretiens et collecter toutes les réponses auprès des intervenants. Aussi, lors du recueil des réponses, aucun avis ou commentaire ne doit être fait vis-à-vis de l'expert interrogé. Cependant, nous pouvons demander sa justification lorsqu'il fournit :

- Soit une réponse qui diverge de celle fournie par l'ensemble du groupe.
- Soit une réponse qui est différente de celle fournie lors de l'entretien précédent.

Les éléments énoncés ci-dessus s'appliquent pour tous les entretiens successifs.

---

### 3. Résultats

#### 3.1. Présentation et discussion des résultats :

Pour la première question relative au dossier de crédit (Cf. Annexe), l'ensemble des experts ont confirmé que les conditions d'octroi de crédit ne sont pas les mêmes appliquées pour tout type d'entreprise. En effet, chaque entreprise est différente de l'autre, nous pouvons dire que l'étude de chaque dossier suit presque le même cheminement d'analyse, à partir duquel on définit les conditions d'octroi de crédit. Quant aux garanties demandées, elles sont réparties en deux grandes familles :

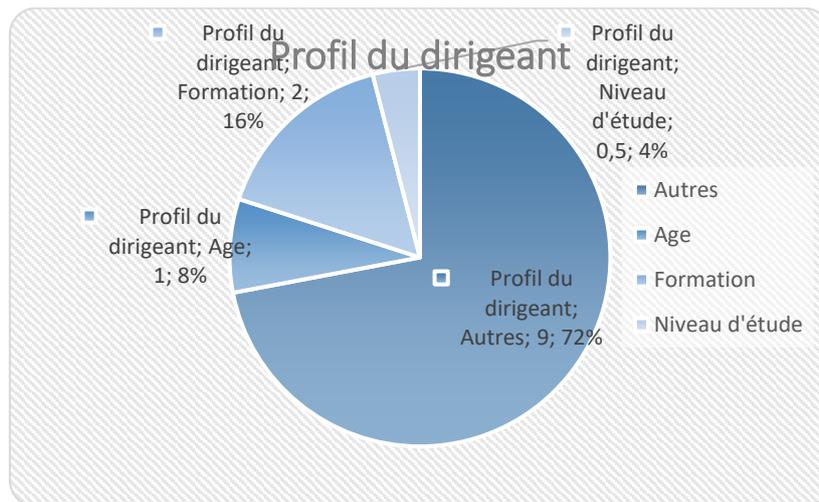
- Garanties personnelles :
  - Cautionnement.
  - Garantie à première demande.
  
- Garanties réelles :
  - Hypothèque immobilière.
  - Nantissement de fonds de commerce.
  - Nantissement de l'outillage et du matériel d'équipement.

En ce qui concerne le profil du dirigeant, comme présenté ci-dessous (Cf. Figure2), la majorité des réponses représente plus que 70% des experts qui ont choisi « autres », où ils ont proposé d'autres critères tels que :

- Le manque de créativité.
- La non-diversification des clients.
- La notoriété du dirigeant.
- Le nombre d'années d'exercice de l'activité.
- L'expérience professionnelle du dirigeant.

Ainsi, on trouve certains experts qui ont choisi le « type de formation » (16%) et d'autres l'« âge » (8%) comme une caractéristique du dirigeant à travers laquelle l'entreprise peut faire défaut.

**Figure N°2 : Critères déterminants de défaillance des entreprises - Profil du dirigeant**

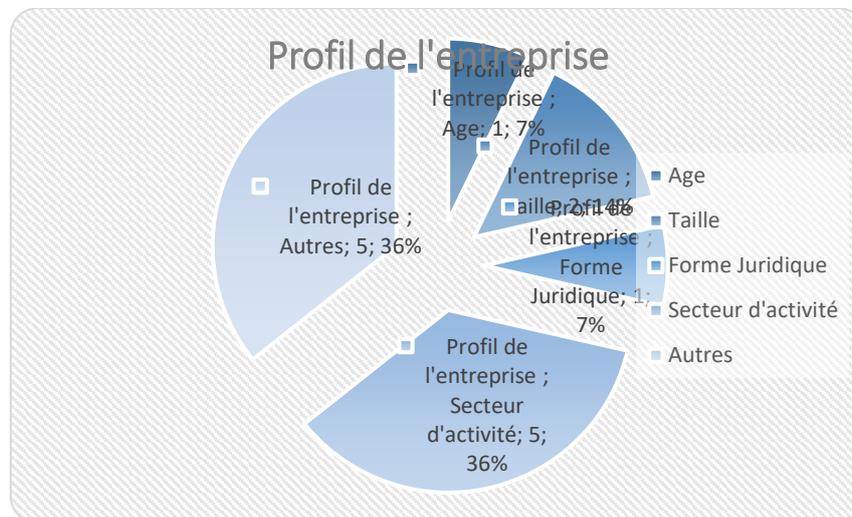


**Source : Le questionnaire établi**

Par ailleurs et contrairement à ce que d'autres études ont démontré, la totalité des avis ont confirmé que le profil d'un jeune dirigeant ne constitue pas un critère de défaillance de l'entreprise car son âge est important dans le sens où on définit le niveau d'expérience, mais l'âge seul ne peut pas définir si une affaire doit réussir ou faillir.

Quant au profil de l'entreprise (Cf. Figure3), le « secteur d'activité » et d'« autres » aspects représentent ensemble 72% des réponses, dont 32% ont proposé d'autres critères explicatifs de défaillance tels que la solvabilité, la mauvaise gestion/organisation, le manque d'innovation, la cyclicité de l'activité, la stagnation sans recherche de nouveaux produits/marchés et la conjoncture économique. Suivi de 14% des réponses qui correspondent à la « taille » de l'entreprise et en dernier rond on trouve l'« âge » et la « forme juridique » avec 7% des réponses chacune.

**Figure N°3 : Critères déterminants de défaillance des entreprises-Profil de l'entreprise**



**Source : Le questionnaire établi**

Ensuite, nous avons posé une question ouverte relative au processus de la défaillance et nous avons remarqué que plusieurs experts ont présenté les signes suivants qui expliquent le passage de l'état de bonne santé à l'état de défaut et sont :

- La baisse d'activité ;
- La baisse de rentabilité ;
- Le resserrement de la trésorerie ;
- La dette vis-à-vis des tiers ;
- La cessation de paiement ;
- La cessation d'activité ; et
- La liquidation judiciaire.

Cela dit, nous constatons que le processus de défaillance diffère d'une entreprise à une autre et donc les entreprises n'entrent pas dans le processus de défaillance pour les mêmes raisons (Thornhill and Amit, 2003).

Enfin, la dernière question qui traite des causes de défaillance, nous avons demandé aux experts de classer les dix causes proposées selon un ordre croissant de la plus au moins importante. En effet, plus que 60% des experts ont fourni le classement ci-dessous, tandis que 40% ont accordé un classement totalement différent.

En ce qui concerne la réduction d'activité, les problèmes de management, la mauvaise organisation et le décès ou maladie du gérant, ceux-ci ont formé le classement collectif des experts. La divergence a été remarquée au niveau des 6 dernières réponses et qui seront pris en considération lors de notre deuxième entretien.

**Tableau N°2 : Classement des causes de défaillance**

Réduction d'activité	1
Problèmes de management	2
Mauvaise organisation de l'entreprise	3
Décès ou maladie du gérant et/ou propriétaire	4
Manœuvres	5
Problèmes sociaux interne à l'entreprise	6
Réduction des marges et de la rentabilité	7
Défaillance des clients importants	8
Allongement imposé des crédits client	9
Suppression des concours bancaires et facilités de caisse	10

**Source : Le questionnaire établi**

---

### 3.2. Synthèse :

Les résultats montrent que les experts se mettent d'accord sur un certain nombre de points et divergents sur d'autres tel qu'expliqué au niveau des commentaires susmentionnés.

Pour récapituler, en ce qui concerne la garantie, cette dernière est une finalité qui permet d'améliorer le score d'un dossier par rapport à un autre. Aussi, des préjugés font croire que les jeunes sont plus défaillants mais ce n'est pas un fait, l'entreprise jeune peut être plus vulnérable au choc de trésorerie que les plus anciennes.

Ensuite, les critères relatifs au profil de l'entreprise qui expliquent la défaillance peuvent être dépendants du contexte, à titre d'exemple : nous vivons actuellement une crise sanitaire du COVID-19 qui a impacté gravement le secteur touristique, ce qui fait de lui un secteur très risqué.

Par ailleurs, il n'existe pas de processus uniforme de défaillance car il dépend de l'origine (demande, marché, concurrence, offre, organisation, associés, trésorerie, coût de revient, etc...).

Cependant, plusieurs signaux peuvent alerter de la défaillance comme la dégradation du chiffre d'affaires, les problèmes internes, les conflits d'intérêts, etc. ....

---

## Conclusion

En guise de conclusion, la détermination des causes de défaillance des entreprises, après octroi de crédit, est une nécessité quant à la gestion du risque de crédit dans le secteur bancaire. En effet, plusieurs études empiriques ont été réalisées et sont basées sur des aspects quantitatifs mais peu qui ont pris en considération les aspects qualitatifs.

Dans cet article, notre intérêt a porté sur l'identification des déterminants explicatifs de défaillance des entreprises marocaines dans le secteur bancaire. Nous avons choisi une méthodologie basée sur des données qualitatives permettant d'éclaircir et de compléter les données quantitatives qui seront confirmées d'une manière statistique.

La méthode Delphi, sur laquelle repose notre enquête, a été fondée sur la base des aspects théoriques qui nous ont permis d'identifier et de collecter, à travers les réponses des experts, un ensemble de données ainsi que de définir les points de convergence et de divergence sur plusieurs axes.

Enfin et à l'instar des réponses obtenues, lors du deuxième entretien, nous procéderons d'abord à certains changements sur le questionnaire que nous avons élaboré, puis nous analyserons toute information ou donnée communiquée mais non expliquée afin de demander aux experts de justifier leurs positions par rapport à ces informations.

---

**ANNEXE**

**Questionnaire pour l'évaluation des indicateurs de causes de défaillance des entreprises marocaines dans le secteur bancaire**

Nom & Prénom :

Anonyme :

Etablissement :

Poste :

Ville :

Questions adressées aux cadres bancaires chargés des crédits des entreprises :

**Question 1 : Dossier de crédit :**

- Est-ce que les mêmes conditions d'octroi de crédit sont appliquées pour tout type d'entreprises ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....

- Quel est le type de garanties demandées ?

.....

**Question 2 : Profil du dirigeant :**

- Quel(s) élément(s), selon vous, qui constitue(nt) un (des) critère(s) déterminant(s) dans la défaillance des entreprises ?

Sexe

Age

Niveau d'étude

Type de formation

Autres :

.....

- Est-ce que les entreprises dirigées par les jeunes sont-elles souvent les plus aptes à se défaillir ?

Oui

Non

Pourquoi ?

---

**Question 3 : Profil de l'entreprise :**

Parmi les éléments suivants, quel est le(s) critère(s) déterminant(s) dans la défaillance de l'entreprise ?

- Age                       Taille                       Forme Juridique       Secteur d'activité

Autre(s) :

.....

**Question 4 : Processus de défaillance :**

- D'après vous, quelles sont les différentes étapes de passage de l'état de bonne santé à l'état de défaut (des premiers signaux aux critères de défaut) ?

- .....

- .....

- .....

- .....

- .....

### Question 5 : Causes de défaillance :

- Selon vous, quelles sont les causes de défaillance les plus fréquentes pour les entreprises ? Classer par ordre croissant les causes que vous voyez les plus importantes : (de 1 à u10)

Réduction d'activité	<input type="checkbox"/>
Réduction des marges et de la rentabilité	<input type="checkbox"/>
Problèmes de management	<input type="checkbox"/>
Manceuvres	<input type="checkbox"/>
Mauvaise organisation de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Décès ou maladie du gérant et/ou propriétaire	<input type="checkbox"/>
Problèmes sociaux interne à l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Suppression des concours bancaires et facilités de caisse	<input type="checkbox"/>
Défaillance des clients importants	<input type="checkbox"/>
Allongement imposé des crédits client	<input type="checkbox"/>

- Autres :

.....

---

## BIBLIOGRAPHIE

Altman, E. I., (1968). "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy". *The Journal of Finance*. 23(4), p. 589-609.

Aazzab, A et Benzaouagh, M., (2017). Défaillance d'entreprises : une revue de littérature théorique et empirique. *Journal of business and economics*. Vol 5 N°2.

Blazy, R., Martel, J., Nigam, N., (2014). "The choice between informal and formal restructuring: The case of French banks facing distressed SMEs", p. 17.

Bordes, C. et al., (1991). "The profitability of anticipated inflation in banking". *Economics Letters*, 37(1), p. 57-60.

Bowen, D. E. and Siehl, C., (1997). "The future of human resource management: March and Simon (1958) revisited", p. 8.

Charreaux, G., (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), p. 193-214.

Christophe, M. et Franck, G., (2008). *Pratiques de prévention des risques professionnels dans les PME-PMI*. Lavoisier.

Crutzen, N. et Caillie, D., (1976). L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières, p. 27.

Degos, J.-G. et Ben Hmiden, O., (2015). Le rôle et le pouvoir des agences de notation ont-ils changé au fil des accords de Bâle I, Bâle II et Bâle III. *Revue d'économie financière*, 120(4), p. 239.

Florence, P. S., (1949). "Revie". *The Economic Journal*, 59(235), p. 420-423.

Gagey, Frédéric, Rey, P. et Gagey, Frederic., (1986). L'économie expérimentale comme outil pédagogique : Élaboration d'un jeu d'initiation à la micro-économie. *Revue économique*, 37(1), p. 5.

---

Humphrey-Murto, S. et al. (2020). "The Delphi Method". *Academic Medicine*, 95(1), p. 168.

Jeffrey, P., (2010). "Historical paper: E. F. Schumacher's Small is Beautiful", *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Engineering Sustainability*, 163(2), p. 71-76.

Jones, J. and Hunter, D., (1995). "Consensus methods for medical and health services research". *British Medical Journal*, 311(7001), p. 376-380.

Keasey, K. and Watson, R., (1987). "Non-Financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure: A Test of Argenti's Hypotheses". *Journal of Business Finance & Accounting*, 14(3), p. 335-354.

La Bruslerie , H., (2014). *Analyse financière : Information financière, évaluation, diagnostic*.

Laville, Frédéric, (2000). *La cognition située : Une nouvelle approche de la rationalité limitée*. *Revue économique*, 51(6), p. 1301.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 12(1), p. 1-47.

Levratto, N., (2013). "From failure to corporate bankruptcy: a review". *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), p. 20.

Malécot, J.-F., (1991). *Analyses théoriques des défaillances d'entreprises : Une revue de la littérature*. *Revue d'économie financière*, 19(4), p. 205-227.

---

Maleki, K., (2009). Méthodes quantitatives de consultation d'experts : Delphi, Delphi public, Abaque de Régnier et Impacts croisés. Editions Publibook.

Miljus, R. C. et al., (1971). "Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness". Industrial and Labor Relations Review, 24(3), p. 487.

Modigliani, F. and Miller, H. M. R., (1958). "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment". The American Economic Review, 48(3), p. 261-297.

Modigliani, F. and Miller, H. M. R., (1963). "Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction". The American Economic Review, 53(3), p. 433-443.

Phillips, J. D., (1962). "Review". Journal of the American Statistical Association, 57(297), p.251-253.

Pyatt, G., (1971). "Profit Maximisation and the Threat of New Entry". The Economic Journal, 81(322), p. 242.

Schmidt, R. et al., (2001). "Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study". Journal of Management Information Systems, 17(4), p. 5-36.

Thornhill, S. and Amit, R., (2003). "Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View". Organization Science, 14(5), p. 497-509.

Walsh, G. S. and Cunningham, J. A., (2016). "Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research". Foundations and Trends in Entrepreneurship, 12(3), p. 163-285.

## Quelle typologie des trajectoires professionnelles des lauréats de l'université Hassan Premier de Settat ? Trois ans après l'obtention du diplôme

### Which typology of the professional trajectories of the graduates of Hassan Premier University in Settat ? Three years after graduation

Auteur 1 : ABDOUNI Abdeljabbar,

Auteur 2 : EL FATIMI Abdelkarim,

Auteur 3 : BENJOIUD Zakaria,

---

#### ABDOUNI Abdeljabbar

Enseignant chercheur Faculté d'Économie et de Gestion Université Hassan 1er de Settat  
Laboratoire de Recherche en Économie Théorique et Appliquée (LARETA) Maroc  
[a.abdouni27@gmail.com](mailto:a.abdouni27@gmail.com)

#### EL FATIMI Abdelkarim

Doctorant Faculté d'Économie et de Gestion, Université Hassan 1er de Settat  
Laboratoire de Recherche en Économie Théorique et Appliquée (LARETA) Maroc  
[fatimi.karim@gmail.com](mailto:fatimi.karim@gmail.com)

#### BENJOIUD Zakaria

Enseignant chercheur Faculté d'Économie et de Gestion, Université Hassan 1er de Settat  
Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion et Management des Affaires (LAREGMA)  
Maroc  
[benjouid@uhp.ac.ma](mailto:benjouid@uhp.ac.ma)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** ABDOUNI .A , EL FATIMI .A & BENJOIUD .Z (2020), « Quelle typologie des trajectoires professionnelles des lauréats de l'université Hassan Premier de Settat ? Trois ans après l'obtention du diplôme », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 172-197.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5541201



Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

La croissance soutenue des effectifs des étudiants universitaires, en particulier après la mise en œuvre en 2003 du système Licence-Master-Doctorat (LMD) a entraîné, au cours des dernières années, des flux grandissants de diplômés sur le marché du travail. Par conséquent, l'employabilité de cette catégorie est devenue un sujet qui préoccupe et interpelle la population, les décideurs ainsi que les chercheurs. Il s'agit dans ce travail d'explorer et d'étudier la typologie des trajectoires professionnelles des diplômés universitaires au Maroc, Cas des lauréats ayant obtenu leur diplôme en 2009 (cohorte 2008/2009) à l'Université Hassan 1<sup>er</sup> (UHP) de Settat. Nous exploitons pour cela, une base de données qui provient d'une enquête réalisée en avril 2012 par ladite université, en partenariat avec le Conseil Supérieur de l'Éducation de la Formation et de la Recherche Scientifique, auprès d'un échantillon scientifiquement représentatif de 385 lauréats, trois ans après leur sortie de l'université. L'objectif principal est l'analyse des facteurs déterminants du parcours professionnel d'un lauréat conditionnellement à ses caractéristiques socio-économiques (genre) et scolaires (l'établissement d'appartenance et le type de diplôme obtenu). Nous implémentons pour cela, une classification hiérarchique (Classification Ascendante Hiérarchique -CAH), une méthode qui semble la mieux adaptée pour le traitement de ce type de données. Les résultats obtenus mettent en évidence non seulement le rôle du genre mais surtout de l'établissement d'appartenance et du niveau de diplôme obtenu sur la trajectoire professionnelle qu'un lauréat peut emprunter.

**Mots clés :** Employabilité, Trajectoire professionnelle, Diplômés universitaires, Classification Ascendante Hiérarchique -CAH, Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat.

---

## Abstract

The sustained growth of university students numbers, in particular after the implementation in 2003 of the License-Master-Doctorate (LMD) system has led in recent years, to increasing flows of graduates into the labor market. Consequently, the employability of this category has become a subject of concern to population, decision-makers as well as researchers. The purpose of this work is to explore and study the typology of professional trajectories of higher education graduates in Morocco - Case of laureates who obtained their diploma in 2009 from Hassan 1 University (UH 1) in Settat. We use a database that comes from a survey carried out by the university in April 2012 in partnership with the Higher Council for Education, Training and Research. The sample size was 385 laureates (2008/2009 cohort) three years after leaving university. The main objective is the analysis of the determining factors of a successful candidate's professional career, conditional on his socio-economic (gender) and educational characteristics (the establishment of affiliation and the type of diploma obtained). For this, we are implementing a hierarchical classification (Ascending Hierarchical Classification -CAH), a method that seems best suited for the processing of this type of data. The results obtained highlight not only the role of gender but also the role of the establishment of affiliation and the type of diploma obtained on the professional trajectory that a laureate can take.

**Keywords :** Employability, Professional trajectory, University graduates, Ascending Hierarchical Classification -CAH , Hassan 1 University of Settat.

---

## Introduction

Les changements politiques et institutionnels que connaît le Maroc, et l'ouverture de plusieurs chantiers gouvernementaux, sa place privilégiée dans le continent africain, le statut avancé qui lui a été octroyé par l'Union Européenne, et sa volonté d'adhérer à la stratégie européenne 2020 dont la principale finalité est d'assurer une responsabilité effective des universités, ont multiplié les missions assignées à l'institution universitaire marocaine et ont fait émerger de nouveaux enjeux dont l'amélioration de ses rendements externes.

Dans ce contexte, la problématique de l'employabilité des lauréats de l'enseignement supérieur, de manière générale, et de l'institution universitaire de manière particulière, est naturellement apparue comme une question pressante pour les différents acteurs et partenaires socioéconomiques, au vu de l'augmentation sensible des effectifs des inscrits au cours de la dernière décennie, et de la diversification croissante de l'offre de formation ayant transformé quantitativement et qualitativement les flux de diplômés, sans pour autant résoudre la question de leur insertion professionnelle.

Dans de nombreux pays, les niveaux élevés de chômage des jeunes en général, et des jeunes diplômés en particulier sont toujours perçus comme un problème socioéconomique majeur. Depuis la fin des années 1970, une proportion importante des jeunes a été confrontée à des périodes de précarité de l'emploi et des difficultés considérables pour accéder au marché du travail (Bunner, J. et Roberts, K. (1991); Ashton D.N et J. Sung. (1992); Heinz W.R., Nagel U. (1995); Müller, W. et Shavit Y., (1998)).

Ce phénomène, à l'ordre des préoccupations économiques et sociales, a nourri la réflexion sur la réalisation d'études sur les situations que connaissent ces lauréats sur le marché du travail. Ces derniers, après avoir quitté l'établissement d'enseignement, se retrouvent confrontés à des situations professionnelles très diversifiées (emploi, poursuite étude, chômage, stage, formation, ou inactivité), ce qui rend leur transition de l'école à la vie professionnelle, un processus complexe qui se traduit par la multitude des variables susceptibles de l'affecter qui sont liées autant à l'individu qu'à sa scolarité.

De nombreux auteurs se sont intéressés à cette problématique dans diverses sociétés et pour diverses catégories sociales aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement ((Boudon (1973); Vincens (1986, 1997, 2008); Trottier, D. et Perron (1995);

Bocquier (1996); Dubar (1996); Fournier et Monette (2000); Meron M. (2003); Trancart D., Testenoire A. (2003); Coupie T., Perez C., Divay S. Outin J.L., Giret J. F., Grelet J. F., Werquin P. (2009)). Leurs objectifs étaient de comprendre les différents mécanismes d'ordre économique, culturel, social ou familial susceptibles d'influencer les individus lorsqu'ils sont dans une phase transitoire de l'école à la recherche d'un emploi.

Les aspirations de ce travail s'inscrivent dans la même logique et se focalisent de façon précise sur une analyse typologique à travers les différentes trajectoires professionnelles (emploi, chômage, poursuite d'études et inactivité), par lesquelles passent les diplômés universitaires.

A des niveaux de diplômes et caractéristiques sociodémographiques hétérogènes comment peut-on analyser la typologie des trajectoires professionnelles des diplômés universitaires, conditionnellement à leurs caractéristiques socio-économiques et scolaires ?

Au fur et à mesure des étapes de ce travail de recherche, nous serons toujours cadrés par l'hypothèse centrale selon laquelle l'établissement d'appartenance et le type de diplôme obtenu ont un rôle important dans l'accès à un emploi.

Pour appréhender cette typologie, ce travail se propose d'analyser la différenciation des trajectoires d'insertion professionnelle des jeunes lauréats à partir des données qui proviennent de l'enquête qui a été conduite en avril 2012, sur un échantillon scientifiquement représentatif des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat, dans le cadre d'un partenariat entre l'Instance Nationale de l'Evaluation (INE) relevant du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) et l'UHP, considérée une expérience pilote au niveau national en matière d'évaluation du rendement externe de l'enseignement supérieur. Cette enquête a porté sur le cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 », trois ans après l'obtention de leurs diplômes.

Certes, quelques études ont été réalisées auparavant sur l'insertion professionnelle des lauréats de l'enseignement supérieur au Maroc. Cependant, elles sont statiques et ne permettent de déterminer que les effectifs des diplômés insérés ou non dans le marché du travail. Elles ne permettent pas de répondre aux questions centrales liées à la dynamique de l'insertion et à la qualité du système d'enseignement. Leur principale limite est la non prise en

considération de l'aspect dynamique et temporel de l'insertion professionnelle des lauréats du supérieur. Il est judicieux de faire un suivi des trajectoires professionnelles, et d'analyser le parcours longitudinal du diplômé et du cheminement de diplômés dans le temps pour pouvoir expliquer grandement son insertion sur le marché du travail. Ces éléments ont été intégrés dans notre enquête afin de clarifier le débat sur ce genre de questions.

L'enquête conduite dans le cadre de ce travail permet de retracer toute la dynamique de l'insertion et sa qualité en lien aussi bien avec les savoirs accumulés au sein des établissements de l'enseignement supérieurs que les expériences parcourues sur le marché de travail. Le caractère longitudinal et rétrospectif des données recueillies permet donc d'élucider tous les mécanismes avec toute la rigueur qu'exige une approche non-adéquationiste de la relation Formation-Emploi.

Après avoir dressé un aperçu méthodologique sur la philosophie conceptuelle de cette enquête (section 1). Nous mettons en évidence une analyse des durées passées dans les différentes situations professionnelles (emploi, chômage, poursuite d'études et inactivité) (section 2). Nous mettons ensuite l'accent sur la dynamique d'insertion et l'évolution des situations professionnelles des lauréats de l'UHP de Settat en exploitant pour cela les informations contenues dans le calendrier professionnel des enquêtés (section 3). Enfin, nous exposons une analyse typologique des trajectoires professionnelles des lauréats de l'UHP de Settat, sur le moyen terme (31 mois), en procédant à une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). L'objectif principal de cette dernière section est d'identifier des classes de diplômés présentant des trajectoires d'insertion similaires ou voisins. Cette analyse est basée sur une méthode de Classification Ascendante Hiérarchique (CAH), une méthode non supervisée d'analyse de données, qui permet de déterminer des trajectoires types en regroupant les individus ayant des parcours similaires ou voisins dans des classes séparées. Cette classification, nous a permis, d'identifier trois grandes classes de trajectoires professionnelles, caractérisées par : des lauréats qui « accèdent rapidement et durablement à l'emploi », des lauréats qui connaissent « un chômage persistant ou récurrent » et des lauréats qui « retournent aux études » (section 4).

Vu la diversité sur le plan méthodologique, le choix de notre méthode s'explique principalement par la nature de notre sujet et de ses objectifs qui exigent une démarche fiable et objective. Pour ce faire, nous partons de l'hypothèse selon laquelle, la préoccupation

---

essentiellement du chercheur consiste à identifier les facteurs qui conditionnent le parcours professionnel des diplômés qui présentent des difficultés d'insertion dans le marché de l'emploi.

Toutefois, la méthodologie déductive envisagée dans le cadre de ce travail reposera principalement sur une perspective longitudinale, qui permet d'interroger les conditions d'accès à l'emploi, en mettant davantage l'accent sur les situations professionnelles par lesquelles passent un diplômé (emploi, chômage, poursuite d'études, inactivité). Cette approche permet la prise en compte de l'aspect dynamique et temporel de l'insertion professionnelle et s'interroge sur les parcours professionnels en s'appuyant sur des données rétrospectives. Ce qui permettra de fournir des informations quantitatives et régulières.

## 1. Méthodologie générale de l'enquête

La confection de l'enquête s'est appuyée sur un réexamen de la littérature internationale autour de la problématique de l'insertion dans ses différents contextes nationaux. Dans cette perspective, l'analyse temporelle a suscité le développement d'une enquête longitudinale appréhendant un calendrier sur 31 mois, qui retrace, mois par mois, l'itinéraire professionnel des sortants de l'université, depuis l'obtention de son diplôme jusqu'en avril 2012, autour des principales situations que nous pouvons identifier lors d'un processus d'insertion (emploi, chômage, poursuite d'études, inactivité). Outre la description des séquences professionnelles, figurent des données sur le cursus de formation initiale, sur la catégorie socioprofessionnelle (CSP) et le niveau d'instruction des parents et des questions d'opinion sur leur attitude à l'égard de l'emploi.

La méthodologie utilisée pour l'élaboration du questionnaire s'appuie sur une vision temporelle hiérarchique des séquences renseignées. Ainsi, on distingue trois temporalités avant la formation universitaire, pendant la période de formation et après l'obtention du diplôme. Chaque séquence produit des indicateurs pour l'analyse à postériori.

Le choix des individus a été porté sur les diplômés de l'année universitaire 2008-2009 interrogés en avril 2012, trois ans après l'obtention de leurs diplômes. Ce choix nous a permis d'avoir une période d'observation suffisamment longue (31 mois) afin de mieux apprécier la complexité des parcours professionnels des diplômés dans le temps. Le choix de cette promotion correspond à l'année de sortie de la quatrième cohorte de licenciés et de la deuxième cohorte de master dans le cadre du nouveau système institué par la réforme de l'éducation entamée en 2003.

Cette enquête a reposé sur une population mère d'un effectif total de 1438 lauréats de la promotion 2008-2009 et menée sur un échantillon représentatif<sup>1</sup> de 385 lauréats de l'UHP de Settat, relevant de l'ensemble des 5 établissements<sup>2</sup> de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat. Par ailleurs, l'ensemble des diplômés présents dans le système universitaire national ont pu être

---

<sup>1</sup> Cet échantillon est représentatif au niveau de l'UHP de Settat avec une marge d'erreur ne dépassant pas 5% mais n'est pas représentatif au niveau national.

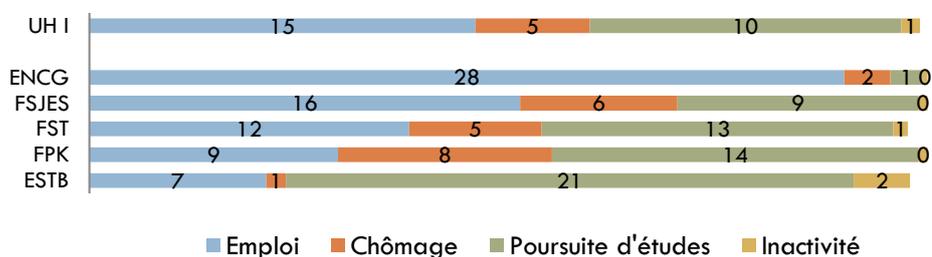
<sup>2</sup> Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Faculté des Sciences et Techniques de Settat (FSTS), Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Settat (FSJES), Faculté Polydisciplinaire de Khouribga (FPK) et l'Ecole Supérieure de Technologie de Berrechid (ESTB).

retenus<sup>3</sup>. Notons également que cette enquête s'est adressée à un panel hétérogène des lauréats où certains d'entre eux n'ont pas le même niveau de diplôme obtenu.

## 2. Une analyse à partir des durées passées dans les différentes situations professionnelles

Notre analyse typologique a porté sur l'ensemble des établissements relevant de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat. Trois classes de trajectoire, d'effectifs variables, ont été mises en évidence : « Accès rapide et durable à l'emploi » ; « Chômage persistant ou récurrent » et « Retour aux études ».

**Figure N° 1 : Durée moyenne des situations professionnelles par établissement**



**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

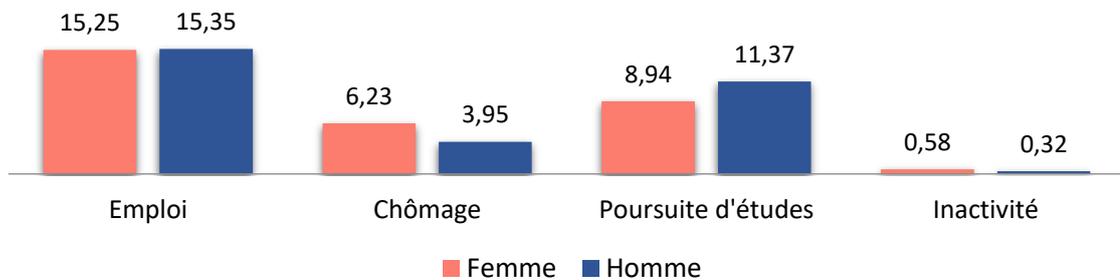
Pour l'ensemble des établissements de l'UHP, les lauréats passent une durée moyenne de 15 mois en emploi, 10 mois en poursuite d'études, 5 mois au chômage et un mois en inactivité sur la période allant d'octobre 2009 à Avril 2012 (soit 31 mois).

L'analyse par établissement, sur la même période, montre que les sortants de l'ENCG ont la durée moyenne d'emploi la plus longue (28 mois) et sont les moins enclins à poursuivre leurs études après le diplôme de 2009. En revanche, les diplômés de l'ESTB ont la durée moyenne d'emploi la plus faible (7 mois) et la durée de poursuite d'études la plus longue (21 mois). En dehors de ces cas extrêmes, on trouve la FSJES, la FST et la FPK (respectivement 16, 12 et 9 mois des durées d'emploi). La tendance s'inverse pour la poursuite d'étude (respectivement 9, 13 et 14 mois).

<sup>3</sup> Diplômes Universitaires Techniques (DUT), Licence Fondamentale (LF), Licence Professionnelle (LP), Master Recherche (MR) et Master Spécialisé (MS), Maîtrise FST, Diplômes de l'ENCG, Diplômes d'Etudes Spécialisées Approfondies (DESA).

Concernant la durée moyenne de chômage, nous constatons que les diplômés de la FPK sont ceux qui ont la durée la plus longue (8 mois) suivis de ceux de la FSJES (6 mois), de la FST (5 mois), de l'ENCG (2 mois) et finalement de l'ESTB (1 mois).

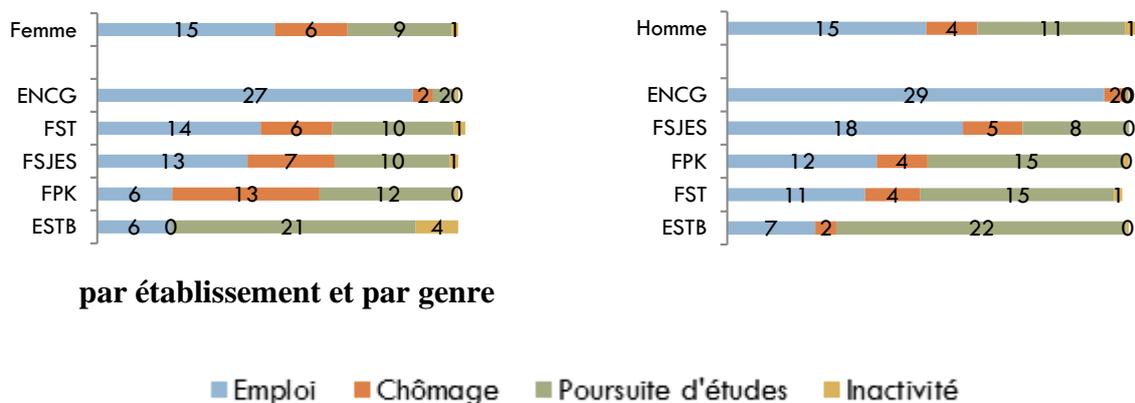
**Figure N° 2 : Durée moyenne des situations professionnelles par genre**



**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

La figure n° 2 montre que la durée moyenne de l'emploi et également de l'inactivité sont relativement identiques pour les hommes et les femmes. En revanche, la durée passée au chômage est presque deux fois plus élevée pour les femmes que pour les hommes. Concernant la durée moyenne passée aux études, après l'obtention du diplôme en 2009, elle est relativement plus élevée pour les hommes par rapport aux femmes (environ deux mois).

**Figure N° 3 : Durée moyenne des situations professionnelles**



**par établissement et par genre**

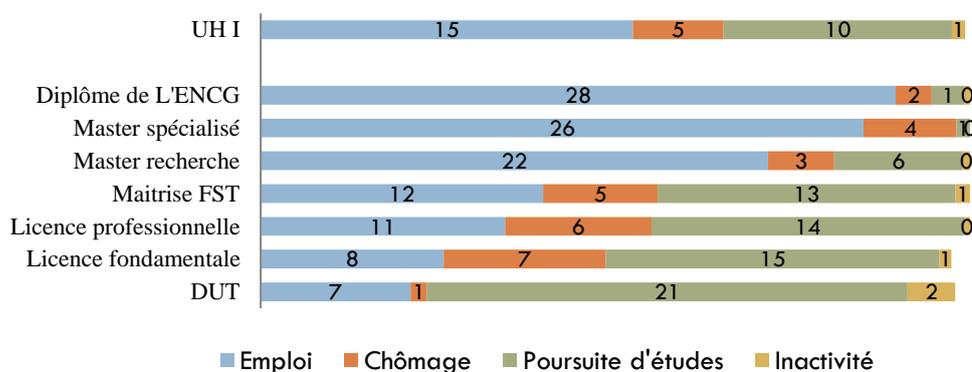
**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

En procédant à une comparaison par genre, on remarque que les durées moyennes de l'emploi et de poursuite d'études sont plus élevées chez les hommes que chez les femmes pour les différents établissements (à l'exception de la FST pour l'emploi et l'ENCG et la FSJES pour la poursuite d'études). En revanche, les durées du chômage et de l'inactivité sont généralement plus élevées chez les femmes que chez les hommes (à l'exception de l'ESTB pour le chômage).

L'analyse de la durée moyenne par diplôme nous permet d'avancer les résultats suivants :

- Les lauréats ayant un diplôme de l'ENCG ou un master spécialisé ont la durée moyenne d'emploi la plus importante (respectivement 28 et 26 mois), suivis par ordre décroissant des lauréats de master recherche, de la maîtrise FST, de la licence fondamentale et professionnelle et finalement du DUT (respectivement 22, 12, 11, 8 et 7 mois). Par ailleurs, cet ordre est croissant en ce qui concerne la durée moyenne de poursuite d'études.
- Les diplômés de la licence fondamentale et professionnelle ont la durée moyenne de chômage la plus longue, respectivement 7 et 6 mois. La durée la plus faible est celle des diplômés ayant un DUT (1 mois) et également celle des lauréats ayant un diplôme de l'ENCG (2 mois) et ceux ayant un master spécialisé (4 mois).
- Soulignons enfin que les diplômés ayant un DUT ont une trajectoire dominée par la poursuite d'études. Ils y passent en moyenne 21 mois. Cela explique leur durée de chômage qui est la plus faible (1 mois).

**Figure N° 4 : Durée moyenne des situations professionnelles par diplôme**

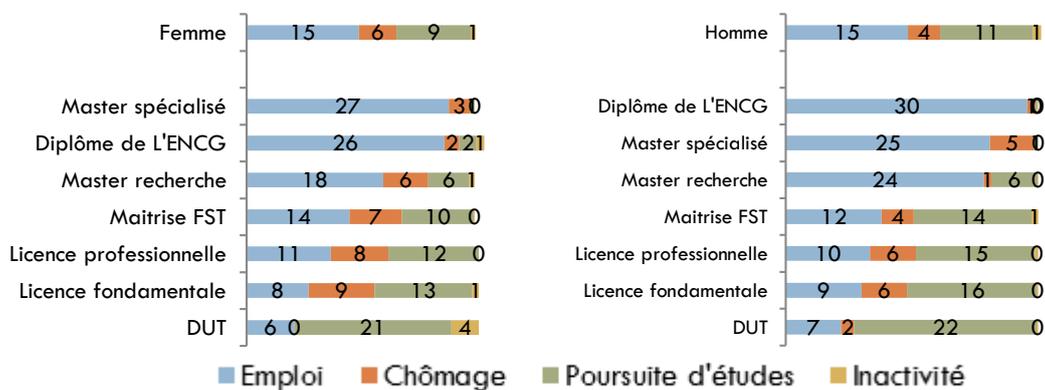


**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

L'analyse par genre montre que la durée moyenne de chômage est généralement plus élevée chez les femmes que chez les hommes (à l'exception des masters spécialisés et du DUT) et inversement pour la durée moyenne de poursuite d'études (à l'exception du diplôme de l'ENCG).

En ce qui concerne la durée moyenne passée en emploi, elle est plus élevée chez les hommes que chez les femmes pour certains diplômes (DUT, licence fondamentale, master recherche et diplôme de l'ENCG) et inversement pour les autres.

**Figure N° 5 : Durée moyenne des situations professionnelles par diplôme et par genre**

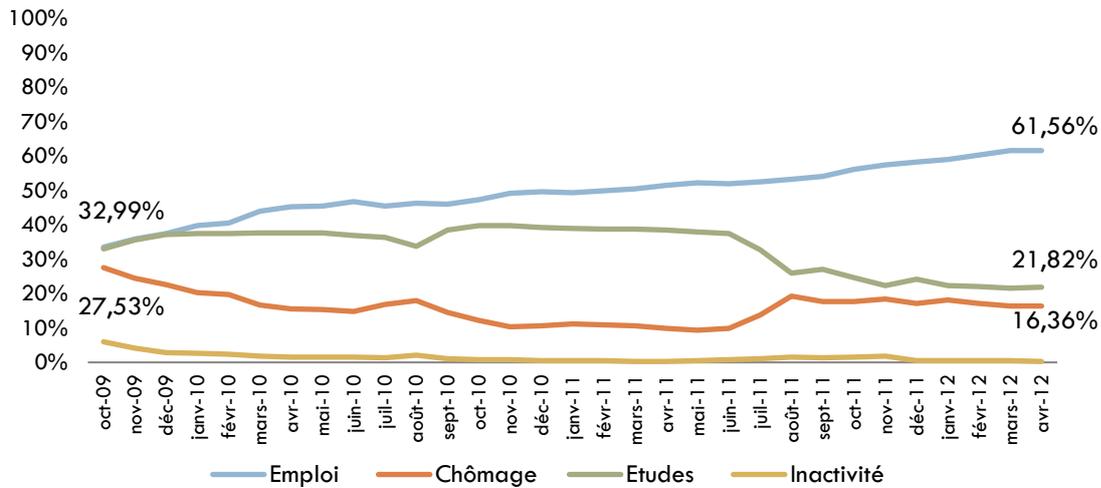


**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

### 3. Une évolution contrastée de l'insertion selon les établissements, le type de diplôme et le genre

La figure n°6, retrace l'évolution des situations professionnelles des lauréats : Emploi, chômage, poursuite d'études et inactivité. Nous constatons, à partir du mois de juin 2011, une nette augmentation du pourcentage des lauréats en situation d'emploi et de chômage pour atteindre respectivement 61,6% et 16,4% en fin de période. Cela s'explique par la diminution du pourcentage de poursuite d'études due à l'obtention des diplômes à partir de cette date. Concernant l'inactivité, on remarque que la proportion est très faible et reste plutôt stable tout au long de la période d'observation.

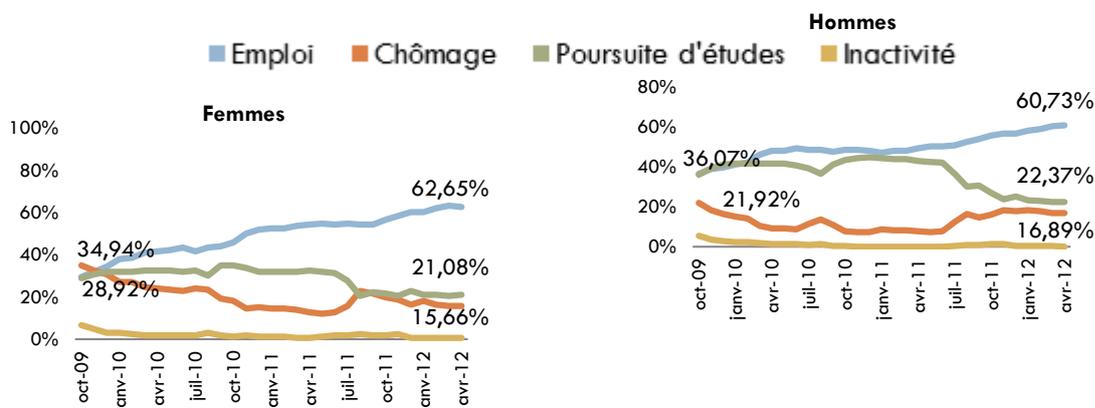
**Figure N° 6 : Evolution des situations professionnelles des lauréats (en %)**



**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

L'analyse des situations professionnelles des lauréats par genre (figure n° 7) montre qu'en début de période, la part d'emploi des hommes est plus élevée que celle des femmes. Cette situation est inversée en fin de période. Concernant le taux de chômage, il est plus élevé, en début de période, chez les femmes que chez les hommes et inversement en fin de période. Enfin, le pourcentage de poursuite d'études est plus élevé chez les hommes tout au long de la période étudiée. En revanche, celui de l'inactivité est quasiment nul chez ces deux catégories.

**Figure N° 7 : Evolution des situations professionnelles des lauréats (en %) par genre**



**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

L'analyse des situations professionnelles des lauréats par établissement (voir annexe 1 : figure n° 8), montre que le pourcentage de l'emploi le plus élevé est enregistré au niveau de l'ENCG. Il enregistre en octobre 2009 un pourcentage de 62% et s'accroît progressivement pour atteindre 100% en fin de période (Avril 2012). On trouve ensuite par ordre décroissant la FSJES, la FST, la FPK et finalement l'ESTB. Soulignons finalement que ces pourcentages connaissent une nette augmentation entre le début et la fin de la période pour les différents établissements.

Concernant le chômage, le pourcentage le plus élevé est enregistré par les lauréats de la FPK. Il connaît une diminution faible qui est presque de 2% entre octobre 2009 et avril 2012. On trouve ensuite la FST, la FSJES et finalement L'ENCG et l'ESTB.

Au niveau de la proportion de poursuite des études, on trouve l'ESTB en tête, suivie de la FPK, de la FST, de la FSJES et finalement de l'ENCG. Le pourcentage d'inactivité est presque nul pour l'ensemble des établissements.

L'analyse des situations professionnelles des lauréats par diplôme (voir annexe 2 : figure n° 9) montre que les diplômés de l'ENCG enregistrent la part d'emploi la plus élevée et, par conséquent, la part de chômage la plus faible. Le premier commence à 56,3% en début de période (octobre 2009) et atteint 100% en fin de période (avril 2012). La valeur du second est très faible en début de période (29,2%) et devient quasiment nulle en fin de période.

On trouve des parts relativement proches de celles de l'ENCG chez les masters. En revanche, les maîtrises de la FST et les licences sont encore loin de ce niveau.

La part de l'emploi la plus faible est observée chez les titulaires d'un DUT. Soulignons également que pour ces derniers, le chômage est très faible. Cela s'explique essentiellement par leur retour massif aux études. Ils sont suivis respectivement par les titulaires de la Licence et de la Maîtrise FST.

#### **4. Une analyse typologique des trajectoires professionnelles des lauréats de l'HUP : 3 grandes classes de lauréats**

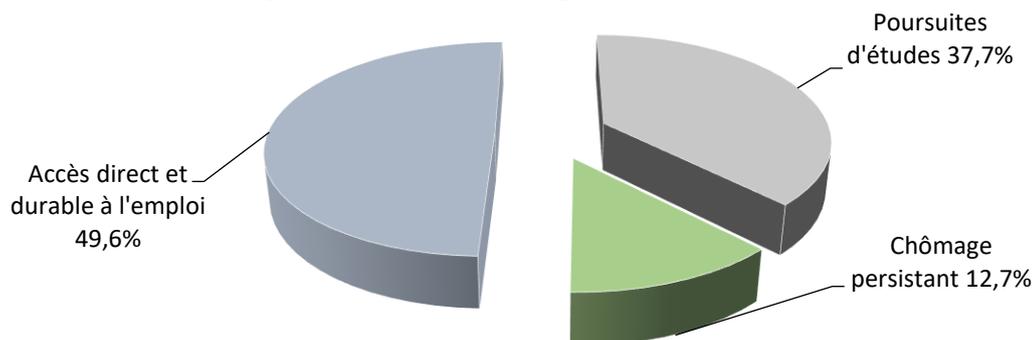
Nous introduisons à ce niveau une analyse typologique des trajectoires des lauréats de l'UHP de Settat, tout en traitant de manière approfondie l'hétérogénéité des parcours d'insertion et examinant de façon détaillée ses différentes étapes et facettes.

L'enquête a permis, entre autres, la mise en place d'un calendrier professionnel afin d'étudier mois par mois, le parcours d'insertion professionnelle des lauréats tout au long des 31 mois qui suivent l'obtention de leurs diplômes. Au-delà de décrire les parcours d'insertion individuels mois par mois pour chaque diplômé, l'objectif est d'identifier des classes de diplômés présentant des trajectoires d'insertion similaires ou voisines.

Pour obtenir ces classes de trajectoires, nous avons eu recours à la méthode de Classification Ascendante Hiérarchique (CAH), une méthode non supervisée d'analyse de données, qui permet de déterminer des trajectoires types en regroupant les individus ayant des parcours similaires ou voisins dans des classes séparées et ce, en se basant sur le calcul d'un indice basé sur les distances entre les observations individuelles. Cette démarche typologique vise à résumer l'ensemble des parcours, à partir des 4 situations envisageables (emploi, chômage, études et inactivité) pour les 31 mois (allant d'Octobre 2009 à avril 2012) en repérant chaque lauréat par sa classe d'appartenance, l'analyse est ensuite complétée en mobilisant les autres variables pour expliquer cette typologie (établissement, type de diplôme et genre).

Finalement, 3 grandes classes de parcours se sont dégagées de l'analyse détaillée du calendrier professionnel : « accès direct et durable à l'emploi », « chômage récurrent ou persistant » et « poursuites d'études ».

**Figure N° 10 : Les 3 classes de parcours des jeunes lauréats depuis l'obtention du diplôme de 2009**



**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

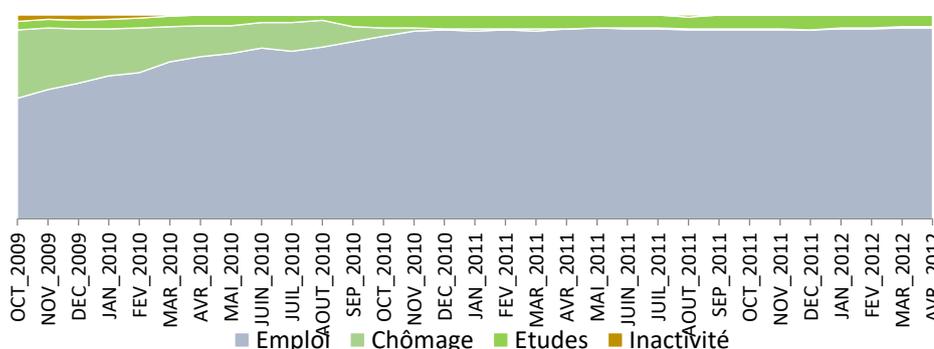
La première classe (accès direct et durable à l'emploi) très majoritaire, est une trajectoire d'insertion rapide et durable. La deuxième trajectoire caractérise les jeunes qui subissent un chômage récurrent ou persistant. La troisième rassemble les jeunes qui décident de poursuivre leurs études (voir annexe 3 : tableau n° 1).

Il faut souligner que la philosophie de regroupement en classes qui émane de l'utilisation de ce genre de techniques de classification repose sur le principe suivant : regrouper les individus similaires par la minimisation d'un certain critère d'impureté. Ceci a pour conséquence de se trouver avec des classes majoritaires mais qui ne sont toutefois pas « pures » à 100%. A titre d'exemple, la 1<sup>ère</sup> classe ne regroupe pas que les diplômés qui n'ont connu que des périodes durables d'emploi mais peut aussi regrouper des individus qui ont alterné de longues périodes d'emploi avec de courtes périodes de chômage ou d'études et qui se trouvent quand même classés dans cette catégorie d'emploi rapide et durable.

#### 4.1. Classe 1 : Des lauréats qui accèdent rapidement et durablement à l'emploi

Cette trajectoire caractérise les jeunes qui ont trouvé un emploi rapidement et durablement durant la période d'observation. Dès le premier mois du calendrier (Octobre 2009), on recense à peu près 58% des individus de cette classe qui accèdent à un emploi. A partir de novembre 2010, ce taux se stabilise autour de 92% jusqu'à la fin du calendrier. L'inactivité est quasi-nulle et le chômage se résorbe rapidement pour cette catégorie de lauréats. Finalement, il reste quelques individus qui décident de retourner aux études.

**Figure N° 11 : Parcours des jeunes de la classe  
« Accès direct et durable à l'emploi »**



**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

---

Cette classe constitue 49,6% des jeunes diplômés de l'échantillon (soit 191 jeunes). Ils ont passé en moyenne 26,7 mois en emploi et seulement 2,4 mois au chômage.

L'analyse par établissement nous donne une décomposition en faveur de l'ENCG pour qui on recense 93,5% de ses diplômés qui appartiennent à cette classe. La FSJES en compte 49,6% de ses diplômés, tandis que 27,3% seulement des diplômés de l'ESTB ont connu ce genre de parcours.

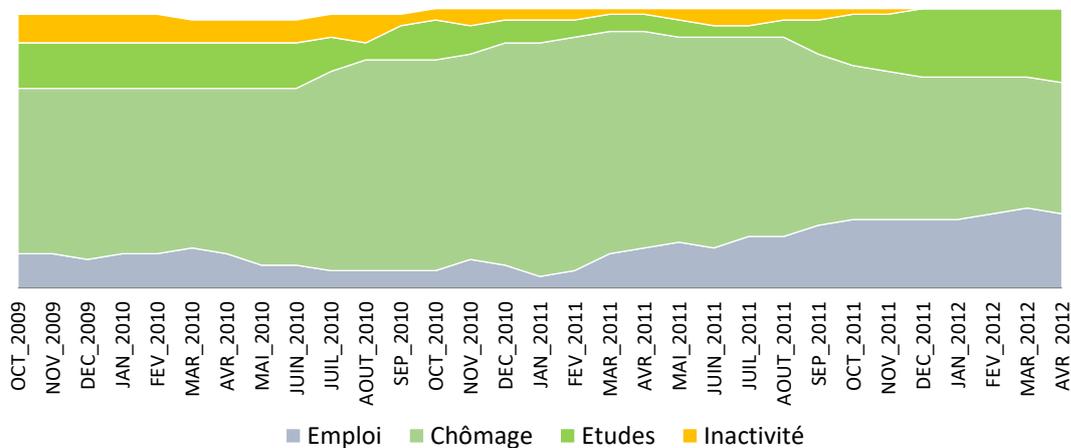
Lorsqu'on décompose cette trajectoire par type de diplôme, on observe qu'elle est dominée par les lauréats de l'ENCG (93,8%), suivis par les masters spécialisés (89,7%). Enfin, les lauréats disposant d'un master recherche ou d'un DESA sont à 68,2% et 69,2%, respectivement, dans cette classe. En revanche, les titulaires d'un DUT, licence fondamentale, maîtrise FST et licence professionnelle ne sont pas très nombreux à faire partie de ce parcours valorisant.

Enfin, il ne paraît pas y avoir de différence significative entre les hommes et les femmes en termes d'appartenance à cette classe.

#### **4.2. Classe 2 : Des lauréats qui connaissent un chômage persistant**

Cette trajectoire caractérise les jeunes qui ont été confrontés à un chômage persistant ou récurrent durant la période d'observation. Le chômage paraît être la principale caractéristique de cette catégorie de lauréats qui ont connu soit de longues périodes de chômage qui n'en finissent pas soit des périodes de chômage alternées par de courtes périodes d'emploi ou d'études.

**Figure N° 12 : Parcours des jeunes de la classe  
« Chômage persistant ou récurrent »**



**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

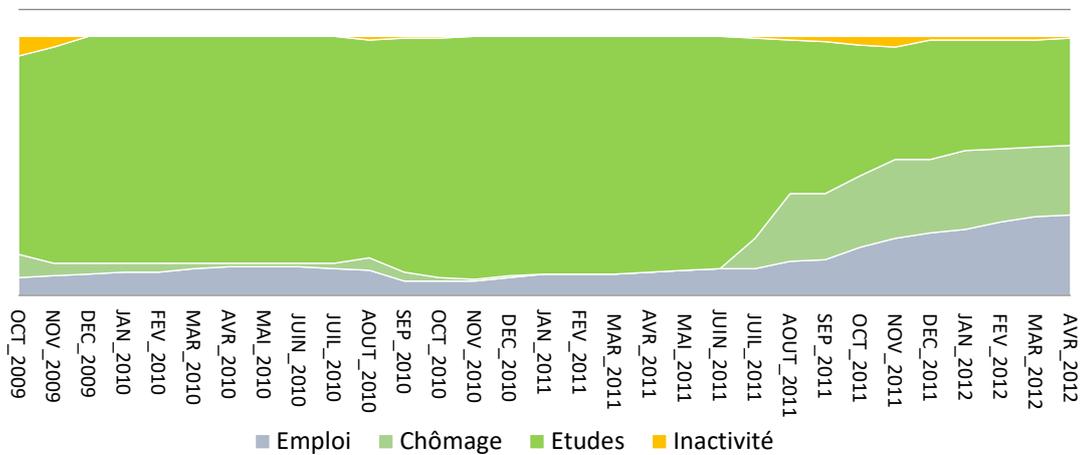
Cette classe regroupe 12,7 % des diplômés de l'échantillon (soit 49 jeunes). Ils ont passé en moyenne 20 mois au chômage sur les 31 mois observés. Parmi ces jeunes, 27% n'ont connu que des périodes de chômage.

La décomposition de cette classe a fait ressortir que les lauréats les plus contraints au chômage persistant sont surtout ceux de l'ESTB (18,2%), de la FSJES (18,1%) et ceux de la FPK. Les lauréats de l'ENCG ne sont que 4,8% à être dans cette situation. Les diplômés de niveau DUT et de licence fondamentale sont ceux qui connaissent le plus ce parcours particulier (18,2% et 20,6% respectivement). Enfin, les femmes sont plus dans ce parcours (18,1%) que les hommes (8,7%).

#### **4.3. Classe 3 : Des lauréats qui retournent aux études**

Cette classe regroupe les jeunes lauréats qui ont poursuivi leurs études ou les ont reprises rapidement après la fin de leurs cursus. Près de 75% des individus de cette classe sont aux études en octobre 2009. La plupart suivent des études de 2 ans avant de trouver un emploi ou être au chômage. A la fin du parcours étudié ici (31mois), il y a encore 45% des lauréats de cette classe qui poursuivent toujours leurs études.

**Figure N° 13 : Parcours des jeunes de la classe  
«Formation ou poursuite d'études »**



**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

Cette classe totalise 37,7 % des jeunes diplômés de l'échantillon (soit 145 jeunes). Ils ont passé en moyenne 23,6 mois en études sur les 31 mois d'observation.

La décomposition de cette classe montre que les lauréats de la FST, de la FPK et de l'ESTB sont les plus nombreux à connaître ce parcours de poursuite d'études. Ils sont, respectivement, 52,5%, 52,2% et 54,5% appartenant à cette classe. Par contre, 1,6% seulement des lauréats de l'ENCG connaissent ce parcours. Par diplôme, ce sont surtout les lauréats avec un DUT, une licence fondamentale, une licence professionnelle ou une maîtrise FST qui font partie de cette trajectoire. Enfin, les hommes sont plus concernés par la poursuite des études (41,6%) que les femmes (32,5%).

---

## Conclusion

Aujourd'hui, les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur représentent d'emblée la première catégorie touchée par le chômage dans le marché du travail marocain. Leur insertion professionnelle, qui est souvent décrite comme un processus complexe et multidimensionnel nécessitant la mobilisation de plusieurs concepts et d'instruments tant théoriques qu'empiriques, est devenue donc une question de société, mais aussi de recherche.

Au terme de ce travail, relatif au devenir professionnel des lauréats de l'UHP de Settat, une conclusion se dégage et contredit l'idée souvent véhiculée, selon laquelle « l'Université ne produit que des diplômés chômeurs ». En effet, l'analyse de classification qui a été exposée dans ce travail ainsi que les différentes analyses décrites précédemment montrent qu'il y a quand même un groupe de diplômés (50%) qui arrivent à s'insérer rapidement et de manière durable dans le marché du travail. Non seulement ça, mais ces diplômés s'insèrent avec des conditions très avantageuses du point de vue des salaires et des autres avantages sociaux. Ces diplômés sont généralement issus de l'ENCG (93%) mais aussi de facultés comme la FSJES (50%). Ils ont généralement un diplôme d'ENCG, de master ou de DESA.

Par ailleurs, si un autre groupe connaît de grandes difficultés d'insertion qui se manifestent par des situations de chômage, ils ne représentent cependant, que 12,7% des diplômés seulement. L'analyse détaillée a montré que ce sont plus les lauréats avec un DUT ou une licence fondamentale qui sont dans cette situation. Les femmes sont aussi plus touchées que les hommes par le chômage persistant.

Enfin, un autre groupe arrive à échapper aux situations de chômage en faisant le choix de la poursuite d'études, afin de valoriser encore leur parcours. C'est le cas, notamment, des lauréats de la FST, la FPK et l'ESTB et surtout les détenteurs d'un diplôme de niveau DUT ou Licence. Ce qui paraît très logique dans un contexte où les diplômés spécialisés dans des secteurs pointus sont plus demandés que les lauréats détenteurs de diplômes plus « classiques ». Ce phénomène de poursuite d'études peut devenir préoccupant, car on peut faire l'hypothèse que la rationalité des jeunes concernés par ce phénomène les amène à différer leur transition sur le marché du travail afin d'éviter le déclassement ou encore les longues périodes d'attente avant de décrocher un premier emploi.

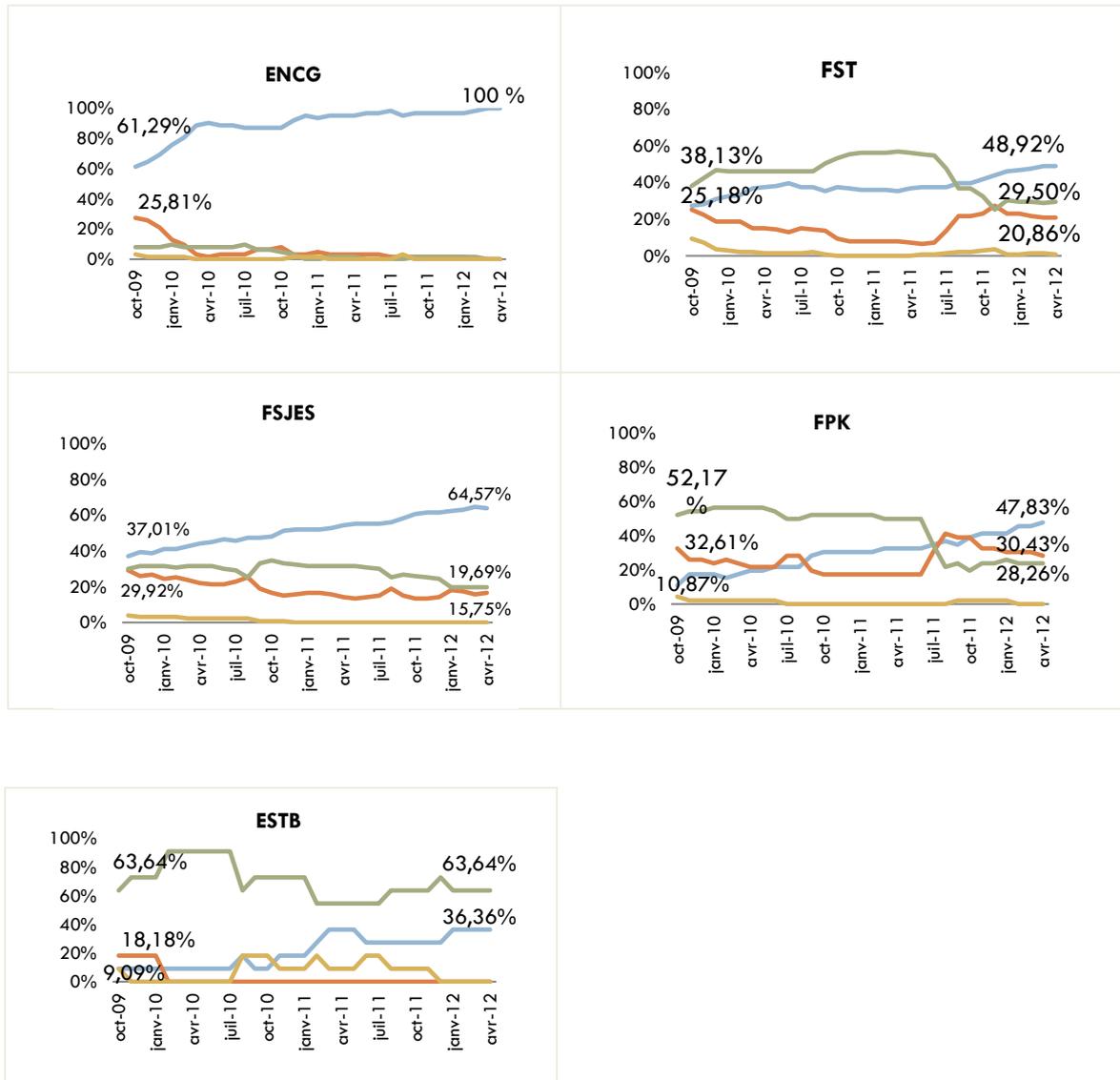
---

L'apport de l'analyse de classification qui a été conduite dans le cadre de ce travail réside dans la capacité analytique, qui nous a permis, statistiquement de typifier les trois classes de trajectoires professionnelles à partir desquelles l'échantillon de l'enquête a été construit. Cette piste de recherche, peut ouvrir la voie à des analyses approfondies, qui est aujourd'hui possible à partir des données de l'enquête de de cheminement professionnel des lauréats de l'UHP de Settat « Cohorte 2008-2009 ». Ce travail étant encore dans phase exploratoire, ne saurait être considéré comme un aboutissement scientifique mais comme une première phase d'une réflexion en cours de construction.

**ANNEXES**

**Annexe 1 :**

**Figure N° 81 : Evolution des situations professionnelles des lauréats (en %) par établissement**

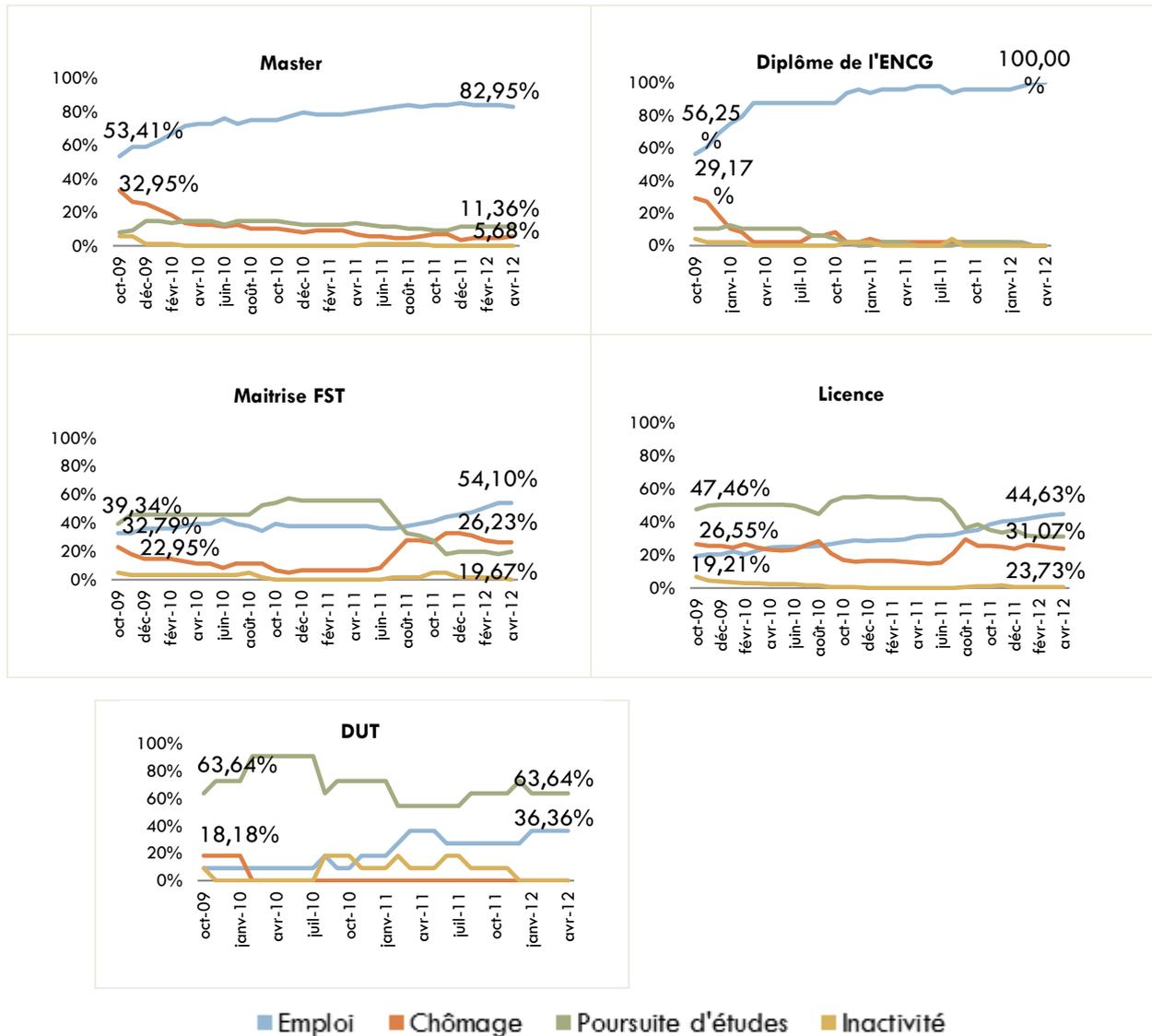


■ Emploi ■ Chômage ■ Poursuite d'études ■ Inactivité

**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

**Annexe 2 :**

**Figure n°92 : Evolution des situations professionnelles des lauréats (en %) par diplôme**



Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».

**Annexe 3 :****Tableau N°10 : la décomposition des classes des lauréats**

<b>Par TABLISSEMENT</b>	<b>Accès rapide et durable à l'emploi</b>	<b>Chômage persistant</b>	<b>Poursuite d'études</b>
FST	38,10%	9,40%	52,50%
FSJES	49,60%	18,10%	32,30%
ENCG	93,50%	4,80%	1,60%
FPK	30,40%	17,40%	52,20%
ESTB	27,30%	18,20%	54,50%
<b>Par DIPLÔME</b>			
DUT - BTS	27,30%	18,20%	54,50%
Licence fondamentale	27,00%	20,60%	52,40%
Licence professionnelle	39,20%	9,80%	51,00%
Master recherche	68,20%	9,10%	22,70%
Master spécialisé	89,70%	10,30%	-
DESA	69,20%	7,70%	23,10%
Maitrise FST	36,10%	9,80%	54,10%
Diplôme de L'ENCG	93,80%	4,20%	2,10%
<b>Par GENRE</b>			
Homme	49,80%	8,70%	41,60%
Femme	49,40%	18,10%	32,50%
<b>TOTAL</b>	<b>49,60%</b>	<b>12,70%</b>	<b>37,70%</b>

**Source : calculs des auteurs d'après les données de l'enquête de cheminement professionnel des lauréats de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat « Cohorte 2008/2009 ».**

---

## BIBLIOGRAPHIE

Ashton D.N and J. Sung. (1992), " The Determinants of Labour Market Transitions : An exploration of Constrasting Approaches." *Work, Employment & Society* 6:1-21.

Boudon R. (1973), "L'inégalité des chances: mobilité sociale dans les sociétés industrielles", Paris, Armand et Colin.

Bocquier Philippe (1996), "Insertion et mobilité professionnelle à Dakar", Paris, ORSTOM. Études et thèses.

Bunner, J. and Roberts, K. (1991), "Youth and Work : Transition to Employment in England and Germany"; (London : Anfglo-German Foundation for the Study of Industrial Society).

Coupie T., Perez C., Divay S. Outin J.L., Giret J. F., Grelet J. F., Werquin P. (2009), "Les cheminements longs : données, méthodes et apports pour les analyses du marché du travail". *Céreq*, 2009, 371 p., Collection « Relief. Echanges du Céreq », n° 29.

Dubar C. (1996), "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du travail*, 2,96, p56-73.

Fournier G, et Monette Marcel (2000), "L'insertion socioprofessionnelle : un jeu de stratégie ou un jeu de hasard ? ", les Presses de l'Université Laval.

Heinz W.R., Nagel U. (1995), "Changement social et modernisation des transitions école-travail", in Jobert A., Marry C., Tanguy L. (dir.), *Education et travail en Grande-Bretagne, Allemagne et Italie*.

Meron M. (2003), "L'apport des données longitudinales à l'étude des liens entre marché du travail et vie familiale", Documents séminaires n°171 : "Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, 10<sup>e</sup> journées d'étude Cereq-Lasmas-Institut du longitudinal, Caen 21 - 22-23 mai 2003".

Müller, W. & Shavit Y., (1998), "The Institutional Embeddedness of the Stratification Process. From School to Work. A Comparative Study of Educational Qualifications and Occupational Destinations". Oxford University Press: 1-48.

---

Trancart D., Testenoire A. (2003), "Emploi non qualifié et trajectoires féminines", Documents séminaires n°171:« Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, 10<sup>e</sup> journées d'étude Cereq -Lasmas-Institut du longitudinal, Caen 21- 22-23 mai 2003 ».

Trottier Claude, Diambomba Miala et Perron Madeleine (1995), "Les cheminements scolaires et l'insertion professionnelle des étudiants de l'université : perspectives théoriques et méthodologiques", les presses de l'université de Laval, Sainte-Foy.

Vincens J. (1986), "L'entrée dans la vie active". Quelques aspects méthodologiques et théoriques, Toulouse, Centre d'études juridiques et économiques de l'emploi, université des sciences sociales de Toulouse.

Vincens J. (1997), "L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une définition conventionnelle", Formation Emploi, 60, 21-36

Vincens, J. (2008), "Évolution de l'enseignement supérieur : persistance des paradoxes". Cahier du LIRHE, 14.

## Investigation de l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise - étude empirique du contexte marocain

## Investigating the impact of process approach on company performance – Moroccan context empirical study

Auteur 1 : BENAMMI Abderrazak,

Auteur 2 : TAJ Kacem,

### **BENAMMI Abderrazak**

Doctorant Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock  
Université Hassan II  
Logistique globale Maroc  
benammiabderrazzak9@gmail.com

### **TAJ Kacem**

Professeur Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock  
Université Hassan II  
Logistique globale Maroc  
factaj@yahoo.fr

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** BENAMMI .A & TAJ .K (2020), « Investigation de l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise - étude empirique du contexte marocain », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 198-233.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5541232



Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

L'approche processus permet d'organiser et d'encadrer une entreprise en se focalisant sur l'amélioration de la performance afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Bien que l'on pense que l'approche processus améliore divers aspects de la performance organisationnelle, il y a un manque d'études empiriques à ce sujet. Le présent article a pour but d'étudier l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise dans le contexte marocain, afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique à savoir :

**Quel est l'impact de l'adoption de l'approche processus sur la performance dans les entreprises marocaines ?** Pour ce faire, une méthodologie a été adoptée basée, d'une part, sur une revue de la littérature qui a concerné les concepts de base de notre problématique et les relations entre eux, et d'autre part, sur le choix de l'approche hypothético-déductive à travers la formulation des hypothèses, formant notre modèle de recherche, et leur test sur le terrain. Une analyse quantitative des données empiriques collectées est effectuée à l'aide de la modélisation par les équations structurelles (MES) pour montrer si les effets directs et indirects entre l'approche processus et la performance peuvent être considérés comme statistiquement significatifs. Les résultats montrent un impact positif de l'approche processus sur la performance de l'entreprise marocaine et précisément la performance financière.

**Mots clés : Approche processus, Business process management (BPM), Performance, Modélisation par les Equations Structurelles, Revue de littérature, Modèle.**

---

## Abstract

The process approach permits organizing and supervising a company by focusing on improving performance in order to gain a competitive advantage. While it is believed that the process approach improves various aspects of organizational performance, there is a lack of empirical studies on this subject. The purpose of this article is to study the impact of the process approach on the company's performance in the Moroccan context, in order to answer a main question that is the subject of our problem: What is the impact of adopting the process approach on performance in Moroccan companies? To do this, a methodology was adopted based, on the one hand, on a literature review about the basic concepts of our problem and the relations between them, and on the other hand, on the choice of the hypothetical-deductive approach through the formulation of hypotheses, forming our research model, and their field test. A quantitative analysis of the empirical data collected is performed using structural equation modeling (SEM) to show whether the direct and indirect effects between the process approach and performance can be considered statistically significant. The results show a positive impact of the process approach on the performance of the Moroccan company and precisely the financial performance.

**Keywords: Process approach, Business process management (BPM), Performance, Structural Equation Modeling, Literature Review, Model.**

---

## Introduction

Le marché et l'environnement économique connaissent une évolution caractérisée par un durcissement de la compétitivité économique et par une personnalisation et diversification accrues des produits (Franchini et al, 1997). Par conséquent, les technologies ont évolué d'une manière accélérée en intégrant de plus en plus toutes les activités de l'entreprise. Dans le même sens, la logique de production a changé, et l'entreprise s'est trouvée obligée de produire ce qu'elle est capable de vendre (Mevellec, 1988). L'ère des moyens de production spécialisés a révolu, ils deviennent flexibles et adaptables à une large diversité de produits.

Ainsi, de nombreuses entreprises ont commencé à améliorer continuellement leurs processus sous différents aspects pour répondre aux changements d'environnement et aux besoins des clients (Siha et Saad, 2008). C'est pour cette raison que l'approche processus est devenue le mode de management commercial et technologique le plus populaire ces dernières années (Garimella, Lees & Williams, 2008). Elzinga et al. (1995) affirment que de nombreuses entreprises se sont engagées dans l'évaluation des moyens permettant d'améliorer leur productivité, la qualité de leurs produits et leurs opérations. L'approche processus, un domaine relativement nouveau, permet cette amélioration. Cependant, l'approche processus n'est pas un concept nouveau-né. La plupart des entreprises ont entendu parler de l'approche processus ou de l'amélioration des processus. De plus, de nombreuses entreprises ont essayé certaines méthodes d'amélioration des processus telles que Six Sigma et la méthode VSM (Value Stream Mapping) ou de nouvelles technologies telles que BAM (Business Activity Monitoring) ou SOA (Service Oriented Architectures), (Garimella, Lees & Williams, 2008).

Dans ce papier, nous avons essayé de comprendre le phénomène de la relation entre l'approche processus et la performance dans le contexte marocain. Cela nous a permis, d'une part, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses reliant les différents construits théoriques choisis, à travers leur mise à l'épreuve sur le terrain, et d'autre part, d'apporter une meilleure compréhension de la relation entre l'approche processus et la performance des entreprises marocaines. L'objectif pratique de cette recherche est de présenter des propositions aux gestionnaires, en particulier dans le contexte marocain, afin d'améliorer leurs structures organisationnelles internes. Cette recherche a fait l'objet d'une collecte de données sur le terrain. Les principaux résultats de cette recherche ont permis de clarifier les caractéristiques de la relation entre l'approche processus et la performance des entreprises au Maroc et de

suggérer des propositions pour améliorer la performance des entreprises. Il nous semble clair que le contexte marocain est encore nouveau pour la recherche en approche processus puisqu'elle est encore mise en place dans le cadre d'une démarche de certification qualité et pas en tant que nouveau mode de management. Pour cette raison, nous espérons que cette étude contribuera dans la compréhension de l'état des lieux de l'approche processus dans les entreprises marocaines et l'évaluation de son impact sur la performance des entreprises au Maroc.

Partant de cet objectif de recherche et à travers les différentes étapes et champs théoriques qui vont être mobilisés, trois niveaux d'intérêt vont découler de cette étude : théorique, méthodologique et managérial.

Sur le plan théorique, la recherche vise à enrichir la réflexion théorique sur l'approche processus en tant que nouveau mode de management et sa relation avec la performance. Elle a permis l'élaboration d'un modèle théorique comportant les facteurs clés de succès de l'approche processus et l'évaluation de leur impact sur la performance des entreprises en intégrant la variable médiatrice : performance du processus ou succès de processus. Notre recherche a conduit également à l'élaboration d'un modèle de l'approche processus spécifique au Maroc.

Sur le plan méthodologique, les apports sont à deux niveaux : l'adaptation des échelles de mesure par la traduction des variables latentes en indicateurs observables et la mobilisation de la méthode de la modélisation par les équations structurelles (MES) pour la modélisation des relations structurelles entre les variables latentes en utilisant le logiciel SPSS AMOS.

Sur le plan managérial, cette recherche permet aux praticiens de se rapprocher de notre terrain d'enquête empirique, composé d'un ensemble d'entreprises de différents secteurs. Ce papier va permettre aux managers de constater que certaines pratiques de l'approche processus pourraient favoriser la mise en place de cette approche dans l'entreprise marocaine et spécifiquement les facteurs de contexte, tels que l'alignement stratégique et les ressources humaines (De Bruin, Tonia & Rosemann, Michael, 2005). Ces résultats constituent une base scientifique qui permettra de mener d'autres recherches dans le futur.

---

## 1. Revue de littérature et contexte théorique

Cette étude examine l'impact de l'approche processus sur la performance de l'entreprise et explore le degré dans lequel la performance est affectée par l'utilisation de l'approche processus. Le modèle de D. Bruin, Tonia & M. Rosemann (2005) a été adapté et utilisé dans cette étude.

### 1.1. L'approche processus

Bien que le concept de l'approche processus a évolué à partir de nombreux concepts liés, tels que Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering (BPR) et Enterprise Resource Planning (ERP) (Paim et al., 2008) ainsi que de nombreuses disciplines qui alimentent ce concept, une définition universellement acceptée de l'approche processus n'existe pas.

En effet, l'approche processus est née dans la qualité et a été utilisée dans le milieu informatique pour décrire (modéliser) et analyser une activité dans le but de l'informatiser. L'approche processus en tant que méthode d'organisation, de management ou de consulting date du début des années 90. Elle a été utilisée à l'époque comme méthode de sauvetage des entreprises en difficulté. L'approche consistait alors à remettre en question l'organisation totale d'une entreprise en partant du besoin du client. La méthode s'articule autour de deux phases essentielles :

- Identification de l'enchaînement des activités (appelé processus), que l'entreprise doit réaliser pour traduire la demande du client en produit ou service. L'objectif est de satisfaire cette demande ;
- Détermination, processus par processus, de l'organisation et les moyens nécessaires.

L'approche processus en tant que mode de management a pris son départ avec la réingénierie des processus d'affaires, connu en anglais sous le nom business process reengineering (BPR). Cette approche est présentée en 1993 par Hammer, M. et Champy, J., en tant qu'une approche draconienne qui reconstruisait l'entreprise, généralement en difficulté, en partant de zéro. L'approche processus a continué à être mise en œuvre par de nombreux consultants dans le cadre des missions d'audit. Elle leur a permis de disposer d'un outil simple et pragmatique d'analyse et de modélisation d'une entreprise. L'objectif est de détecter les points faibles et de proposer et suivre les actions d'amélioration. L'approche processus est remise sur le devant de la scène et est devenu donc un outil de management. Michel Cattan précise que l'approche

---

processus : *« consiste à considérer l'organisme comme un ensemble de petits organismes qui contribuent à réaliser un même produit ou à rendre un même service. Il en résulte que, dans une telle approche, le personnel et l'encadrement doivent se comporter comme des entrepreneurs sur un marché concurrentiel »*, (M. CATTAN, 2008).

H. BRANDENBURG et J.P. WOJTYNA, (2003) qualifient l'approche processus comme étant : *« une démarche transversale de décloisonnement qui prend le « monde du client » comme référentiel, en rappelant que la satisfaction du client est la raison d'être de l'entreprise. Cela consiste à reconsidérer et valider tout ce que fait l'entreprise par rapport au besoin du client, de l'aval vers l'amont. Cela consiste également à raisonner par finalités successives et convergentes, jusqu'au résultat final »*.

Dans le cadre de l'approche processus, l'entreprise rentre dans une logique de maîtrise simultanée du produit et service, du processus qui permet de les réaliser et des fonctions qui forment un élément fondamental pour un bon fonctionnement des processus.

La mise en œuvre de l'approche processus constitue une occasion pour démanteler les barrières au sein de l'entreprise. En fait, un processus efficace est un processus où les interfaces entre les fonctions auxquelles il fait appel ne constituent pas des causes de conflits mais, au contraire, une occasion pour réaliser des progrès et des améliorations.

La version 2000 de la norme ISO 9001 reste, sans doute, le responsable de ce regain d'intérêt de l'approche processus.

La norme de management de la qualité fournit des recommandations en matière d'organisation devant permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et services et de satisfaire ses clients. Cette norme recommande l'utilisation de l'approche processus comme un outil de management. Cela consiste à identifier et décrire les processus nécessaires à la réalisation des produits et assurer ensuite le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus.

Par ailleurs, la norme ISO 9004, version 2000, stipule que *« L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus. L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet des relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions »*.

---

La norme ISO a intégré, dans presque toutes ses versions, l'approche processus en tant qu'exigence et qu'un mode de management permettant l'amélioration de la compétitivité et de la performance de l'entreprise.

## 1.2 La performance

Le concept de performance de l'entreprise reste difficile à cerner. A ce sujet, Steers (1975) précise que ce concept est traité d'une manière abondante dans la littérature sur les organisations, toutefois, un manque est constaté sur la compréhension radicale de ses implications en réalité. En effet, bien que la performance soit considérée comme un construit attrayant, les essais de son explication d'une manière empirique ou théorique restent peu nombreux. Goodman et al. 1983, (cités dans Morin et al., 1996) soulignent que la réponse à la question « qu'est-ce que la performance organisationnelle ? », est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le croire. Même si les travaux de recherche et les interventions sont abondantes, il n'y a pas de consensus ni sur la définition de ce concept, ni sur la façon de le mesurer.

Par ailleurs, la performance a continué, depuis son apparition jusqu'à nos jours, à subir des modifications sémantiques. Donner donc une signification claire, standard et juste pour ce concept n'est pas une tâche aisée (Khlif, 1998).

La performance est souvent évaluée, dans les travaux de recherches antérieurs, en termes de résultats financiers ou commerciaux, cependant, ces critères ne représentent qu'une vision étroite de l'entreprise, la vision économique.

Plusieurs autres notions ont été associées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie, l'efficacité, la santé, la réussite, le succès et l'excellence en sont les plus connues. Cela signifie que le choix des critères de la performance est tributaire du statut et des rôles des individus ou des groupes d'individus dans l'organisation. À titre d'exemple : le dirigeant peut définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, l'employé, comme le climat de travail et la qualité de la prise de décision, le consommateur, comme la qualité du produit et du service rendue à la clientèle. Le concept de la performance est considéré donc, selon Morin et al., (1996), comme à la fois surdéterminé en raison du particularisme et de la spécificité des différentes définitions, et indéterminé à cause de la diversité des individus et des parties prenantes détenteurs d'enjeux de la performance. Dans ce sens, Lussier (1995) et Brush et Vanderverf (1992) estiment que l'utilisation par les chercheurs du concept « performance » inclut plusieurs dimensions.

Voyer (1999) pense que la performance est difficile à définir de façon précise en raison de son caractère englobant et intégrateur. Le même auteur a précisé que la performance est une notion multidimensionnelle qui nécessite, pour bien la cerner, une combinaison ou une référence à un ensemble de perspectives (employés, clients...) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles). Pour leur part, Gosselin et Murphy (1994) ont affirmé qu'il existe des définitions distinctes de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation mais qui restent conceptuellement acceptables.

Dans ce sens, Bergeron (1999) a distingué deux axes de définition de la performance : la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation. Cet auteur définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre.

D'un autre côté, A. Saucier et Y. Brunelle (1995) précise que chaque fois qu'on veut utiliser la performance, sa notion doit être précisée. Dans ce contexte, Bergeron (1999) a souligné qu'à l'interne, la perception de la performance diffère selon la personne concernée, dirigeant, salarié de l'entreprise ou autres. En externe, la performance est définissable selon la perception des partenaires d'affaires et selon leurs propres objectifs et rapports vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance demeure un sujet extrêmement vaste qui peut être défini selon une variété de critères et selon la perspective d'analyse choisie.

La performance reste donc une notion difficile à appréhender et les critères de son évaluation sont évolutifs et se développent dans le temps ce qui accentue la difficulté de l'appréhender. La notion de performance vue aujourd'hui par Hollnagel, (2006), (cité par Mohamed Bouamama, 2015) est bien différente de celle de Taylor au début du vingtième siècle (Cambon J., 2007). En effet, pour Taylor F.W, (1965) (cité par Mohamed Bouamama, 2015), la performance de l'entreprise est associée à tous ce qui a relation avec l'organisation du travail (division du travail, la sélection scientifique des ouvriers, perfectionnement de connaissance des ouvriers, etc). Pour Hollnagel, la performance s'inscrit dans la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements (Hollnagel et al., 2006) (cité par Mohamed Bouamama, 2015).

Les gestionnaires et les économistes, quant à eux, tiennent compte, pour définir la performance, des trois dimensions suivantes : l'efficacité, l'efficience et de la pertinence (Mione, 2005 ; Bouquin, 1986) (cité par Mohamed Bouamama, 2015).

---

Les caractéristiques de la performance sus mentionnées (nature évolutive de la notion, multiplicité des figures et difficulté de représentation et de description), génèrent ainsi le caractère complexe du concept (ou construit) de performance et la difficulté de l'appréhender.

Néanmoins, il existe dans la littérature un consensus sur certaines des caractéristiques de la performance (Tahon, 2003) (cité par Mohamed Bouamama, 2015) :

- Elle dépend de l'objectif à atteindre. Comme le définit Lorino, « est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs ». (Lorino, 2003) ;
- Elle dépend de la perception de celui qui la définit (subjectivité) ;
- Elle est considérée comme un construit, observable et représentable à l'aide de plusieurs indicateurs. Elle ne peut ainsi être appréhendée comme un concept unidimensionnel mesuré avec un indicateur unique (Saulquin et Maupetit, 2004) (cité par Mohamed Bouamama, 2015) ;
- Elle est l'effet ou le résultat de l'action au sens strict ;
- Elle est considérée comme l'accomplissement et la réalisation d'un ensemble d'activités, d'étapes logiques élémentaires de l'action au sens large.

Selon Morin et al. (1996) (cité par Mohamed Bouamama, 2015), « *la performance est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent* ». Dans la littérature, on trouve plusieurs notions qui sont prises en compte pour la définition de la performance telles que l'efficacité, l'efficience, le rendement et la productivité. D'autres termes tels que la réussite, la santé, le succès et l'excellence lui sont également associés.

De plus, la performance est un concept qui concerne et intéresse de nombreuses disciplines comme l'économie (sciences comptables, systèmes d'informations, management, gestion des opérations et de la production), les sciences de comportement et d'autres champs. Selon Morin et al. (1996) (cité par Mohamed Bouamama, 2015), cette variété de langage fait que les résultats des recherches menées dans une discipline ne permettent pas d'enrichir les découvertes des autres, ce qui entraîne très souvent un manque d'échange et de compréhension interdisciplinaire.

Ainsi, les différentes définitions présentées et les diverses méthodes de mesures élaborées, ne peuvent couvrir qu'une partie de la performance des organisations.

### 1.3 Modèle de recherche et hypothèses

En fait, il existe déjà des travaux sur l'évaluation de la performance dans une logique d'approche processus. Les résultats des investigations traitant cette thématique semblent converger vers une relation positive entre ces deux concepts.

Plusieurs études ont insisté sur le fait que l'approche processus est significativement liée à la performance de l'entreprise : [Davenport (1993), Hammer et Champy (1993), Ginn & Barlog (1994), Day, (1994), Elzinga et al. (1995), Garvin (1995), Hinterhuber (1995), Fitzgerald et Murphy, (1996), Kaplan et Norton (1996), DeToro et McCabe, (1997), Ittner et Larcker (1997), Zairi (1997), Frei, Kalakota, Leone et Marx (1999), Pritchard et Armistead (1999), McCormack, (1999), Llewellyn et Armistead, (2000), Hammer (2001), McCormack, (2001a), McCormack et Johnson (2001), Gullledge et Sommer (2002), Jacka et Keller (2002), Martinette et al. (2003), Sussan & Johnson (2003), Parys et Thijs (2003), Lopez et al. (2005), McCormack & Rauseo (2005), Gulati, (2007), Hammer (2007b), Skrinjar et al. (2007), Harmon et Wolf (2008), Mackay, Bititci, Maguire et Ates, (2008), Skrinjar et al. (2008), Herciu & Ogrean (2008), Singh et al. (2008), Gartner (2009), Kohlbacher (2009), Zaheer et al. (2010), Kohlbacher et al. (2011), Muñoz et al. (2011), Kohlbacher et Reijers, (2013), Tarhan, A.; Türetken, O.; Reijers, H.A. (2015), etc]

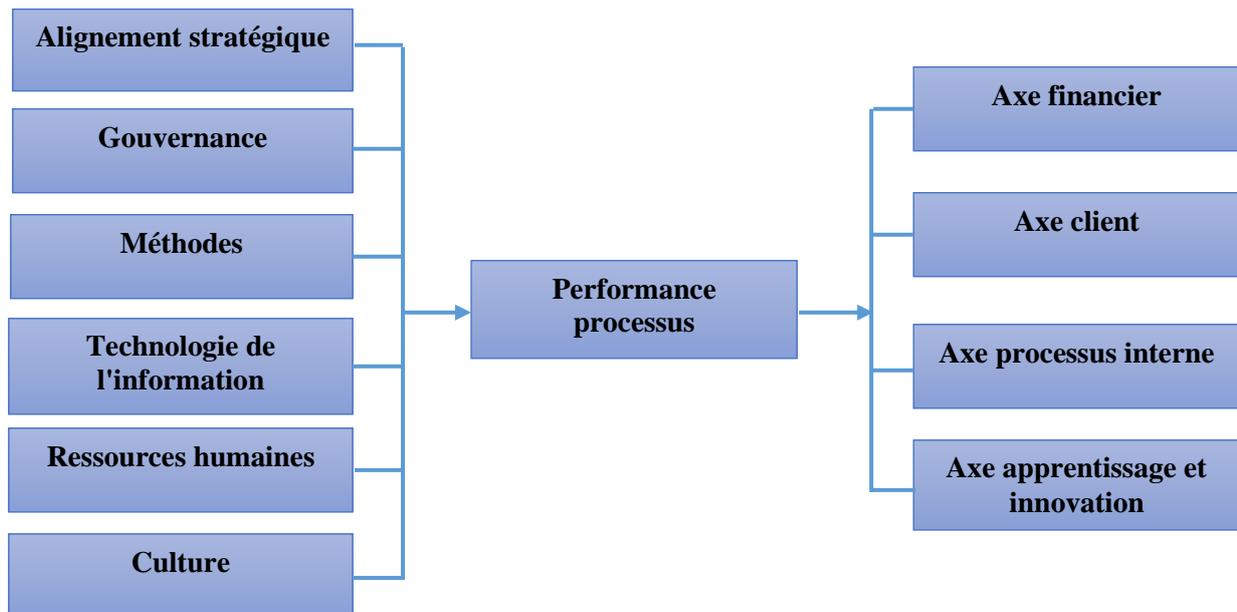
À l'époque de l'émergence de l'approche processus en tant que discipline au milieu des années 1990, après l'introduction de la réingénierie des processus de Hammer (1993) et l'innovation de processus de Davenport (1993), l'intérêt pour l'approche processus est justifié par :

- Besoin d'améliorer la réactivité et la qualité et de gérer les risques concurrentiels (Pritchard et Armistead, 1999) ;
- Mondialisation, évolution de la technologie, réglementation, action des parties prenantes et démantèlement des frontières commerciales (Armistead, 1996) ;
- Compétitivité de l'industrie sur le marché international (Elzinga et al. 1995).

Depuis lors, l'investissement et l'intérêt pour l'amélioration et la gestion des processus de l'entreprise se sont poursuivis. Pendant ce temps, Gartner (2009) a considéré l'amélioration des processus comme la priorité commerciale numéro un pour les chefs d'entreprises.

La présente étude suggère un impact significatif de l'approche processus sur la performance de l'entreprise marocaine, comme indiqué dans la littérature. La présente étude suggère un modèle de recherche dans la figure 1 et propose les hypothèses suivantes (cf. tableau 1).

**Figure N°1 : Modèle de recherche**



**Source : Adapté de Rosemann, M. & de Bruin, T., 2006**

L'hypothèse principale de notre recherche consiste à vérifier si l'approche processus a un effet sur la performance de l'entreprise. Afin de tester cette hypothèse centrale, les sept hypothèses suivantes sont testées empiriquement :

**Tableau N°1 : Hypothèses de la recherche**

<b>Hypothèses</b>	
<b>H1</b>	L'alignement stratégique à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
<b>H2</b>	La gouvernance à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
<b>H3</b>	Les méthodes ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
<b>H4</b>	La technologie de l'information à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
<b>H5</b>	Les ressources humaines ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
<b>H6</b>	La culture à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.
<b>H7</b>	Le succès processus à un effet direct sur les différents axes de la performance globale.

**Source : Elaboration personnelle**

## **2. Méthodologie**

Nous avons opté, dans le cadre de cette recherche, au paradigme épistémologique positiviste avec le choix du raisonnement hypothético-déductive basé sur la formulation des hypothèses et de leur confrontation à la réalité afin de les confirmer ou les infirmer.

### **2.1. Mesure des variables**

Une approche quantitative a été utilisée dans cette étude pour tester le modèle proposé. La mesure a été réalisée en utilisant des échelles de l'approche processus précédemment approuvées (Rosemann, M. & de Bruin, T., 2006) et la performance (Kaplan et Norton, 1992 (cités par Hélène 2000)). Certains des éléments de ces échelles ont été adaptés aux fins de la présente étude. Les structures et les définitions de mesures utilisées dans cette étude sont données à l'annexe A. Pour la mesure de la performance du processus, douze items ont été adaptés des études précédentes (Ravesteyn, Zoet, Spekschoor & Loggen (2012) (cités par Hüffner, 2007 ; Rudden, 2007)). Tous les éléments de l'échelle ont été conçus sur la base de l'échelle de Likert à cinq points.

## 2.2. Recueil des données

Nous avons constaté l'absence d'une base de données exhaustive, actualisée et à accès public, comportant des informations sur les entreprises qui ont implémenté l'approche processus ou qui sont certifiées ISO ou en cours de certification. cela nous a poussé à consulter le maximum d'entreprises ayant adopté cette démarche afin de constituer notre base de données et d'avoir un échantillon représentatif. Dans ce cadre, il convient de signaler que nous avons pu nouer des relations avec des chefs d'entreprises et spécialement avec des responsables et experts dans le domaine de la qualité en utilisant les réseaux sociaux et principalement LinkedIn.

Nous avons procédé à une recherche de professionnels sur ce réseau en utilisant des mots clés tels que : qualité, ISO, assurance qualité et contrôle qualité, logistique, supply chain management, business process management...en ajoutant le mot Maroc pour se limiter aux entreprises installées au Maroc. Ces professionnels une fois ajoutés à la liste des contacts de LinkedIn, nous leur avons présentés notre besoin en les invitant à participer à cette enquête. Nous avons consulté un nombre d'environ 5000 professionnels sur ce réseau de linkedin, un total de 196 questionnaires a été collecté du mois de septembre 2018 au mois de septembre 2019. Le tableau 2 présente la répartition des entreprises par effectif :

**Tableau N° 2 : Répartition des Entreprises par Effectifs**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Inférieur à 50</b>	46	23,50	23,50
<b>Entre 51 et 100</b>	27	13,80	37,20
<b>Entre 101 et 200</b>	23	11,70	49,00
<b>Entre 201 et 300</b>	14	7,10	56,10
<b>Entre 301 et 400</b>	7	3,60	59,70
<b>Entre 401 et 500</b>	6	3,10	62,80
<b>Supérieur à 500</b>	73	37,20	100,00
<b>Total</b>	196	100,00	

**Source : Elaboration personnelle**

Ces entreprises concernent des secteurs d'activité diversifiés, tel que détaillé dans le tableau 3 suivant :

**Tableau N°3 : Répartition des Entreprises par Activités**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>Agriculture</b>	6	3,10	3,10
<b>Mines</b>	2	1,00	4,10
<b>Eau</b>	4	2,00	6,10
<b>Energie</b>	8	4,10	10,20
<b>Industrie</b>	94	48,00	58,20
<b>Bâtiment et travaux publics</b>	19	9,70	67,90
<b>Transports</b>	7	3,60	71,40
<b>Tourisme</b>	2	1,00	72,40
<b>Télécommunications</b>	3	1,50	74,00
<b>Assurances</b>	1	0,50	74,50
<b>Autre</b>	50	25,50	100,00
<b>Total</b>	196	100,00	

Source : Elaboration personnelle

### 3. Analyse des données et résultats

Pour évaluer le modèle de recherche, nous avons utilisé une approche en plusieurs étapes dans laquelle SPSS version 22 et SPSS AMOS (version 20.0.0.0 sous Windows) ont été utilisées.

Dans la première phase, nous avons étudié le modèle de mesure pour les propriétés psychométriques appropriées et dans la seconde phase, nous avons vérifié le modèle de recherche et les hypothèses. Les statistiques descriptives sont présentées dans le tableau 4.

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été réalisée en utilisant l'analyse en composantes principales avant l'analyse des données. Les résultats de l'analyse factorielle sont présentés dans le tableau 5. Pour effectuer une évaluation empirique du modèle théorique, l'analyse d'acheminement a été utilisée.

**Tableau N°4 : Statistiques descriptives**

	N	Minimu m	Maximu m	Moyen ne	Ecart type
Alignement stratégique	196	1,00	5,00	3,6565	0,90655
Gouvernance	196	1,00	5,00	3,5128	0,92568
Méthodes	196	1,00	5,00	3,3071	1,01160
Technologie de l'information	196	1,00	5,00	3,0990	1,18547
Ressources humaines	196	1,00	5,00	3,3648	1,00490
Culture	196	1,00	5,00	3,2755	1,10273
Succès processus	196	1,00	5,00	3,5829	0,86722
Performance	196	1,00	5,00	3,4801	0,75985
N valide (liste)	196				

**Source : Elaboration personnelle**

En utilisant l'analyse factorielle confirmatoire (AFC), la validité de construit a été mesurée. Les éléments de l'enquête ont été saisis en même temps. En raison du nombre d'items ayant une contribution factorielle inférieure à 0,40 certains d'entre eux ont été supprimés. Finalement, cinq facteurs ont été obtenus. Les valeurs propres des cinq facteurs étaient supérieures à 1. Pour tester la fiabilité des structures, la fiabilité composée des construits a été calculée. Le modèle a montré une cohérence interne acceptable car la fiabilité des structures, y compris l'approche processus, le succès processus et la performance étaient satisfaisantes. Ensuite, en utilisant SPSS version 22, l'AFC a été utilisée. Certains éléments avec des contributions factorielles de moins de 0,50 ont été supprimés pour améliorer les indices d'ajustement du modèle. La fiabilité et la validité des construits sont présentées dans le tableau 5.

**Tableau N°5 : Fiabilité et validité des construits**

Construits	Items n°	Contribution factorielle (AFC)	Fiabilité composée
Alignement stratégique	AS1	0,835	0,920
	AS2	0,844	
	AS3	0,824	
	AS4	0,780	
	AS5	0,830	
	AS6	0,745	
Technologie de l'information	TI1	0,840	0,950
	TI2	0,861	
	TI3	0,856	
	TI4	0,950	
	TI5	0,934	
Ressources humaines	RH1	0,867	0,919
	RH2	0,869	
	RH3	0,844	
	RH4	0,852	
	RH5	0,731	
Succès de processus	SP1	0,778	0,920
	SP11	0,749	
	SP12	0,807	
	SP7	0,891	
	SP8	0,845	
	SP9	0,791	
Performance	FIN1	0,875	0,924
	FIN2	0,867	
	FIN3	0,927	
	FIN4	0,794	

NB :  $\chi^2 = 334,50$ ;  $df = 279$ ;  $\chi^2/df = 1.199$ ;  $GFI = 0.887$ ;  $CFI = 0.988$ ;  $NFI = 0.932$ ;  $NNFI = 0.986$ ;  $RMR = 0.043$ ; et  $RMSEA = 0.032$

**Source : Elaboration personnelle**

Les indicateurs de conformité du modèle final ont indiqué des niveaux satisfaisants ( $\chi^2 = 334,50$  ;  $df = 279$  ;  $\chi^2 / df = 1,199$ ;  $GFI = 0,887$ ;  $CFI = 0,988$ ;  $NFI = 0,932$ ;  $NNFI = 0,986$ ;  $RMR = 0,043$  et  $RMSEA = 0,032$ ). L'indice  $\chi^2/df$  de 1,199 était inférieur au maximum de 3,00 (Bollen, K.A., 1989). Les indices (CFI), (NFI) et (NNFI) étaient supérieurs à la valeur minimale recommandée de 0,90 (Garver et Mentzer, 1999) à l'exception de l'indice (GFI) qui présente une valeur de 0,887, que nous pouvons considérer comme satisfaisante (proche de 0,90). L'indice (RMR) était de 0,043 et l'indice (RMSEA) indiquait un niveau d'uniformité satisfaisant et une validité convergente de 0,032 (Garver et Mentzer, 1999 ; Hu et Bentler, 1999). L'annexe B comprend les résultats de la modélisation par les équations structurelles (MES).

De plus, les coefficients bêta (coefficients standardisés) pour tous les items se sont avérés être plus du double des erreurs standard, ce qui indique un support supplémentaire pour la validité de convergence (Anderson et Gerbing, 1988). Les contributions factorielles de tous les items étaient supérieures à 0,50, et l'indice AVE pour toutes les échelles de mesure est supérieure à 0,50, ce qui fournit des preuves supplémentaires de validité convergente (Fornell et Larcker, 1981). De plus, un niveau de fiabilité satisfaisant a été atteint car la fiabilité composée de toutes les échelles était supérieure à 0,70 (Fornell et Larcker, 1981 ; Garver et Mentzer, 1999). En outre, ces indices ont démontré une uniformité acceptable et une validité convergente. Le tableau 6 présente la contribution factorielle standardisée de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) et les valeurs de la fiabilité combinée des variables. La validité différentielle a été évaluée en s'assurant que la racine carrée de chaque valeur AVE était supérieure à la valeur de corrélation absolue entre cette échelle et d'autres échelles. Ce critère a été satisfait par tous les construits, ce qui prouve une validité suffisante (Fornell & Larcker, 1981). Nous avons obtenu une validité discriminante car l'AVE était supérieur à l'indice ASV (Hair et al., 1998 ; 2010). L'AVE est supérieur à l'indice MSV sauf pour les deux variables : Alignement stratégique et Succès Processus. Les résultats du modèle peuvent être vus dans le tableau 6.

**Tableau N°6 : AVE, MSV, ASV et matrice de corrélation des construits**

Construits	AVE	MS V	ASV	1	2	3	4	5
1. Alignement stratégique	0,657	0,68 9	0,56 8	1,00 0				
2. Technologie de l'information	0,791	0,54 8	0,41 0	0,68 9	1,00 0			
3. Ressources humaines	0,696	0,65 6	0,52 0	0,70 5	0,66 5	1,00 0		
4. Succès de processus	0,659	0,68 9	0,56 9	0,75 2	0,57 6	0,72 2	1,00 0	
5. Performance	0,752	0,53 3	0,37 2	0,60 3	0,44 8	0,52 3	0,67 5	1,00 0

**Source : Elaboration personnelle**

Pour tester les hypothèses proposées dans l'étude, la modélisation par les équations structurelles (MES), qui permet le test simultané de toutes les hypothèses, ayant des effets directs et indirects, a été réalisée à l'aide de SPSS AMOS (version 20.0.0.0 sous Windows).

Les résultats obtenus par l'intermédiaire du logiciel AMOS nous conduisent à soulever les deux observations suivantes :

- Les variables latentes « Alignement stratégique » et « Ressources humaines » disposent d'un effet direct statistiquement significatif au seuil de  $\alpha$  de 0,001 sur la variable « Succès Processus ». Alors que, la variable « Technologie de l'information » dispose d'un effet non significatif sur la variable « Succès Processus » ( $r_{42} = -0,05$  trop faible et seuil de  $P = 0,360$ ).
- La variable latente « Succès Processus » dispose d'un effet direct statistiquement significatif d'un seuil  $P$  de 0,001 sur la « Performance= Axe financier ».

Il y a lieu de signaler aussi que les variables explicatives sont corrélées entre eux d'un seuil  $P$  de 0,001, tel qu'il est détaillé dans le tableau 7, qui présente les coefficients de corrélations entre ces variables :

**Tableau N°7 : Corrélation entre variables explicatives**

Variables explicatives			Coefficients de corrélation
AS	<-->	TI	0,744
AS	<-->	RH	0,789
TI	<-->	RH	0,695

**Source : Elaboration personnelle**

Pour récapituler, nous pouvons dire qu'il existe, d'une part, une corrélation entre les variables de l'approche processus de notre modèle, et d'autre part, un lien direct entre ces variables et la performance globale. Le tableau 8 résume les relations entre les différentes variables latentes :

**Tableau N°8 : Effet Direct entre les Différentes Variables Latentes**

Variable indépendante	Variable dépendante	Effet direct	Effet indirect	Effet total	Erreur
AS	SP	0,58	-	0,58	0,15
TI	SP	-0,05 (NS)	-	-0,05 (NS)	0,15
RH	SP	0,35	-	0,35	0,15
SP	PF	0,75	-	0,75	0,40

*NS : non significatif*

**Source : Elaboration personnelle**

Pour donner plus de fiabilité à notre étude, nous avons procédé, grâce au logiciel AMOS, au test des relations existant d'une façon indirecte entre les variables de l'approche processus d'une part et la performance d'autre part.

La lecture du tableau 9 nous permet de déduire l'existence d'un effet indirect et statistiquement significatif au seuil  $\alpha$  de 0,001 des variables « Alignement stratégique » et «

Ressources humaines » sur la performance, et plus précisément sur « l’Axe financier ». Quant à la variable « Technologie de l’information », elle dispose d’un effet non significatif sur la variable « Performance : axe financier ».

Il est essentiel de souligner que l’objectif principal de cette étude empirique est de tester l’impact des variables de l’approche processus sur la performance globale de l’entreprise. Cet impact est exprimé sous forme d’hypothèses considérées comme des fruits d’une revue de la littérature. Ces hypothèses ont été testées et certaines d’entre eux ont été éliminées lors de l’analyse factorielle. L’étude empirique a permis de dégager les sens de liens entre les variables de l’approche processus et la performance. Les résultats figurent dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 9 : Liens entre l’approche processus et la performance**

Approche processus	Performance	Effet direct	Effet indirect	Effet total
Alignement S.	Axe financier	0	0,43	0,43
Technologie I.	Axe financier	0	-0,03 (NS)	-0,03 (NS)
Ressources H.	Axe financier	0	0,26	0,26
Succès processus	Axe financier	0,75	-	0,75

*NS : non significatif*

**Source : Elaboration personnelle**

En se basant sur les résultats obtenus figurant dans les tableaux précédents, nous pouvons procéder maintenant à la confirmation ou bien infirmation des hypothèses. Les hypothèses qui ont été soumises au test sont le fruit d’une revue de la littérature assez exhaustive traitant la relation entre l’approche processus et la performance globale. Un aperçu des hypothèses est présenté dans le tableau 10.

**Tableau N°10 : Validation des hypothèses**

	<b>Hypothèses</b>	<b>Résultats</b>
<b>H1</b>	L'alignement stratégique à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe (axe financier)
<b>H2</b>	La gouvernance à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
<b>H3</b>	Les méthodes ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
<b>H4</b>	La technologie de l'information à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
<b>H5</b>	Les ressources humaines ont un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe (axe financier)
<b>H6</b>	La culture à un effet indirect sur les différents axes de la performance globale.	Infirmée
<b>H7</b>	Le succès processus à un effet direct sur les différents axes de la performance globale.	Confirmée au niveau d'un seul axe (axe financier)

**Source : Elaboration personnelle**

Enfin, le coefficient de détermination ( $R^2$ ) du Succès Processus et de la performance s'est avéré être de 0,792 et 0,503, successivement. Cela montre que 79% de la variation du Succès Processus est expliquée par les variables de l'Alignement Stratégique et des Ressources Humaines, et que 50% de la variation de la variable de la Performance est expliquée par les variables de l'Alignement Stratégique, des Ressources Humaines et du Succès Processus.

Les résultats nous permettent de confirmer notre hypothèse centrale qui prévoit un effet global positif de l'approche processus sur la performance de l'entreprise au Maroc.

---

#### 4. Discussion et Conclusion

A partir des résultats, nous pouvons déduire l'existence d'une relation positive, d'une part entre les variables de l'approche processus suivant : Alignement Stratégique et Ressources Humaines et la performance de l'entreprise et d'autre part entre le Succès Processus et la performance de l'entreprise.

Les résultats présentent diverses implications pour la recherche et l'application ultérieures. Ainsi, l'Alignement Stratégique et les ressources humaines constituent des capacités importantes pour les entreprises permettant le succès de la mise en place de l'approche processus et la réalisation de la performance et précisément la performance financière.

En outre, les organisations doivent s'assurer que tous les employés et gestionnaires connaissent c'est qu'une approche processus et peuvent l'utiliser.

##### 4.1. Implications théoriques et pratiques

Cette recherche a élargi le modèle de maturité de l'approche processus (Business Process Management Maturity (BPMM)), développé par De Bruin Tonia et Rosemann Michael, (2005), à travers une analyse l'approche processus dans des entreprises marocaines.

La recherche a révélé que le facteur « alignement stratégique » est fondamental dans la réussite de la mise en place d'une approche processus au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une pratique qui vise à aligner les objectifs des processus avec les objectifs globaux mis en place par la direction générale de l'entreprise pour réaliser sa stratégie. Cela interpelle un engagement de la direction générale (DG) pour garantir la réussite de ce projet. Le rôle de la (DG) est de décliner, en commun accord avec les pilotes des processus, les objectifs stratégiques à des objectifs tactiques et opérationnels dont la réalisation est confiée aux différentes activités des processus. Les entreprises souhaitant mettre en œuvre l'approche processus doivent également développer une culture de changement, de l'amélioration continue et du travail en équipe inter-fonctionnelle.

Il a été constaté aussi que le rôle des « Ressources humaines » est important dans le fonctionnement des processus. La réussite ou l'échec de l'approche processus sont étroitement liés au degré de l'implication du personnel dans la démarche. L'implication qui reste tributaire des efforts de sensibilisation, de formation et de conduite de changement. D'autres volets liés à ce facteur humain sont soulevés dans notre recherche tels que :

---

l'adéquation des profils, les compétences, la polyvalence et la transversalité du personnel et d'effectif par processus. Tous ces volets traduisent l'importance des ressources humaines qui doivent être motivées, formées et bien affectées afin d'en tirer profit.

La littérature traite des cas de mise en place de l'approche processus échoués ayant considéré cette mise en place comme un projet informatique relevant de la mise en place d'un système d'information. Les bonnes pratiques précisent que la « Technologie de l'information » permet la fluidité de circulation de l'information et sa disponibilité immédiate. Ces volets sont importants dans la conception des processus et dans leurs fonctionnements par la suite ce qui permet une réactivité accrue et une efficacité. Cela signifie que la technologie de l'information est un facteur qui peut soutenir les activités des processus. Cette technologie peut aider à contrôler le changement des processus, faciliter la phase de leur conception et achever leur mise en œuvre final.

Notre modèle ainsi déterminé montre que l'alignement stratégique et les ressources humaines permettent à l'entreprise d'avoir des processus performants. La performance du processus est une grandeur difficile à mesurer car elle est considérée comme un phénomène multidimensionnel et compliqué. Même si, dans notre recherche, il a été précisé qu'un processus performant est celui qui atteint les objectifs qui lui sont fixés, cela reste vague comme constat et nécessite la détermination d'un ensemble de caractéristiques reflétant la performance du processus. Nous les avons classés en trois dimensions : l'efficacité et l'efficience, la qualité et l'agilité.

L'efficacité et l'efficience du processus mettent en relation deux grandeurs essentielles dans la performance des entreprises : la réalisation des objectifs et les moyens mis en place pour les réaliser. Un processus qui réalise les objectifs qui lui sont assignés avec un coût raisonnable est considéré comme un processus performant. L'amélioration continue du processus peut permettre la réduction des coûts et l'amélioration de la performance financière de l'entreprise (chose confirmée dans le contexte du Maroc).

La qualité du processus réside dans sa capacité à permettre la localisation des dysfonctionnements et à résoudre les conflits dans les interfaces qui sont les points d'intersection entre processus. Cela permet de chercher les sources d'anomalies pour les anéantir et de garantir la fluidité des flux vers le client.

---

L'agilité du processus reflète sa simplicité, sa flexibilité et sa capacité à tenir compte des changements pour pouvoir répondre aux besoins des clients. Cela reflète la capacité du processus à s'adapter au contexte en changeant de finalité et des outils afin de réaliser les objectifs.

Notre recherche suggère qu'un processus performant a un impact positif sur la performance financière de l'entreprise marocaine à travers ses facteurs d'efficacité et d'efficience, de qualité et d'agilité. Une bonne mise en place de l'approche processus est finalement déterminée par la performance de l'entreprise à travers la performance des processus. On espère que ce modèle pourra aider les entreprises à réussir la mise en place de l'approche processus et que les recherches futures pourront valider ce modèle avec des échantillons plus larges et dans des secteurs bien définis.

En résumé, cette recherche nous a permis d'élaborer un cadre conceptuel sous forme d'un modèle reliant l'approche processus, la performance du processus (succès de processus) et la performance de l'entreprise. Le modèle prévoit que l'approche processus a un impact direct positif sur la performance de l'entreprise, et un impact indirect positif à travers la variable médiatrice « la performance du processus ».

Les résultats obtenus dans cette recherche présentent un apport dans le domaine de l'approche processus et de la performance. Cette recherche apporte une extension et une clarification pour les travaux antérieurs traitant la même problématique et nous permet de mieux saisir la nature de la relation qui peut exister entre l'approche processus et la performance.

Notre apport réside au niveau du test d'un modèle conceptuel liant quelques facteurs de l'approche processus et les quatre axes de la performance. Notre modélisation tient compte du fait de la vision classique donnée à la performance, ne considérant que l'aspect financier, est dépassée au profit de la vision traitant la performance organisationnelle. Aussi, notre contribution permet l'identification des facteurs clés de succès de l'approche processus dans un contexte marocain.

---

#### 4.2. Limites et nouvelles pistes de recherche

Il est utile de préciser que n'importe quel travail de recherche s'affronte à des limites. Dans le cadre de cette thèse les limites suivantes ont été soulevées :

- L'étroitesse de l'échantillon qui compte seulement 196 entreprises dans le cadre de notre étude empirique ;
- La collecte de données par voie de questionnaire présente de limites liées à la nature subjective des données recueillies ;
- L'existence d'autres facteurs de l'approche processus qui peuvent influencer la performance de l'entreprise et qui sont par conséquent invérifiables ;
- D'autres critères ou items ne sont pas maintenus dans cette recherche pour la mesure des variables latentes de l'approche processus ou bien pour la mesure des dimensions de la performance ;
- L'impossibilité d'accéder à des données ou d'avoir des informations liées essentiellement à la dimension financière ;
- Le non conscience de certains dirigeants qui ne sont pas convaincus de l'utilité d'un travail de recherche empirique. Ils estiment qu'un travail de recherche académique ne donne pas une valeur ajoutée pour surmonter les problèmes de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises refusent la participation à ces travaux de recherche.

Les apports et les limites ainsi évoqués ouvrent de nouvelles perspectives en termes de recherche.

Nous pouvons penser, à titre illustratif, aux points suivants :

- Le test du modèle développé dans le cadre de cette recherche dans des secteurs d'activités spécifiques et sur des entreprises relevant de zones géographiques différentes afin d'avoir une validité externe du modèle.
- Si les relations entre les variables étudiées dans cette thèse sont unidirectionnelles, l'effet causal réciproque pourrait faire l'objet d'études dans les recherches futures.
- les critères (items) peuvent être pondérés selon le secteur d'activités.

## ANNEXE A

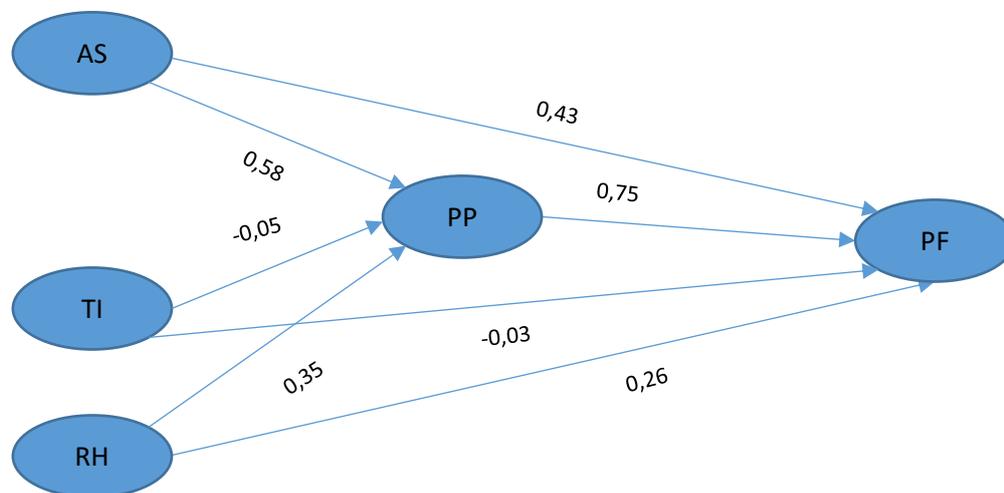
## Sources des construits

Construit	Item
<b>Alignement stratégique</b>	Notre organisation a un plan spécifique pour l'amélioration des processus à la lumière des priorités stratégiques.
	Dans notre organisation, les processus sont conçus, exécutés, gérés et mesurés selon nos priorités stratégiques.
	Dans notre organisation, nous comprenons comment les capacités spécifiques de processus offrent les opportunités qui peuvent éclairer la conception de la stratégie.
	Nous avons une architecture globale qui montre comment les différents processus fonctionnent ensemble à des niveaux différents.
	Dans notre organisation, les processus et leurs résultats sont mesurés par rapport à leur contribution aux objectifs stratégiques.
	Pour chaque processus, nous savons les clients affectés / impliqués et les autres parties prenantes.
<b>Technologie de l'information</b>	Dans notre organisation, nous avons en place une technologie de l'information qui nous permet de concevoir et de modéliser les processus.
	Dans notre organisation, nous utilisons la technologie de l'information qui permet la mise en œuvre et l'exécution des processus (Par exemple, la gestion des flux de travail).
	Dans notre organisation, nous utilisons la technologie de l'information qui nous permet de contrôler et mesurer les processus (par exemple, tableaux de bord).
	Dans notre organisation, nous utilisons la technologie de l'information qui nous permet d'améliorer et innover de manière flexible les processus.
	Dans notre organisation, nous utilisons la technologie de l'information qui appuie la gestion des projets et programmes liés aux activités de l'approche processus.

<b>Ressources humaines</b>	Les employés de notre organisation sont éduqués dans la compréhension, la gestion et l'exécution des processus.
	Notre organisation a accumulé des connaissances sur la gestion des processus, et cette connaissance est accessible aux employés.
	Nous éduquons nos employés dans des sujets liés à la gestion des processus (modélisation des processus, l'analyse des processus, l'amélioration des processus, etc.) sur une base régulière.
	Dans notre organisation, nous soutenons activement le personnel à collaborer et à communiquer à propos de processus et les améliorations possibles.
	Dans notre organisation, il y a des champions de processus - des personnes qui sont qualifiées dans la compréhension et la gestion des processus et qui peuvent agir comme agents de changement.
<b>Performance du processus</b>	Les processus dans l'organisation sont exécutés à des coûts acceptables
	Les résultats délivrés par les processus dans l'organisation sont de bonne qualité
	Les processus dans l'organisation sont facilement mesurables
	Les processus dans l'organisation contribuent à la satisfaction des employés
	Les processus dans l'organisation peuvent être modifiés facilement
	Les processus dans l'organisation peuvent être compris par tout le monde
<b>Performance (Axe Financier)</b>	Croissance des ventes
	Taux des bénéfices nets
	Rendement sur capital investi
	Coût unitaire

## ANNEXE B

## Résultats de la modélisation par les équations structurelles



NB :  $\chi^2 = 334,50$  ;  $df = 279$  ;  $\chi^2/df = 1.199$  ;  $GFI = 0.887$  ;  $CFI = 0.988$  ;  $NFI = 0.932$  ;

$NNFI = 0.986$  ;  $RMR = 0.043$  ; et  $RMSEA = 0.032$

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bergeron, H. (1999), « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Notes de Cours.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Bouquin H. (1986), “Le Contrôle de Gestion”, Press Universitaires de France.
- Brush, C.G. et Vanderverf, P.A (1992), « A comparison of methods and sources for obtaining estimated of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, Volume 7, Numéro 3, p. 157-170.
- Davenport T.H. (1993), *Process Innovation –Reengineering Work through Information Technology*, MIT Press, Boston-Massachusetts.
- De Bruin, Tonia & Rosemann, Michael (2005) *Towards a Business Process Management Maturity Model*. In Bartmann, D, Rajola, F, Kallinikos, J, Avison, D, Winter, R, Ein-Dor, P, et al. (Eds.) *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*, 26-28 May 2005, Germany, Regensburg.
- DeToro, I., & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, 30(3), 55-60.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C.-Y., & Bruner, C. (1995). *Business Process Management: Survey and Methodology*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119 - 128.
- Fitzgerald, B., & Murphy, C. (1996). *Business process reengineering, the creation and implementation of methodology*.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franchini L. et al. (1997), “Conduite des Systèmes Industriels de Type PME/PMI : Problématique, Etat de l’Art et Pistes de Recherche”, 2ème congrès International Franco-québécois de Génie Industriel, ALBI.

- 
- Frei, F. X., Kalakota, R., Leone, A. J. and Marx, L. M. (1999), "Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study", *Management Science*, Vol. 45 No. 9, pp. 1210-1220.
  - Garimella K, Lees M. & Williams B. (2008). *BPM Basics for Dummies®*, Software AG Special Edition, Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
  - Gartner Group (2009). *Meeting the challenge: The 2009 CIO Agenda. EXP Premier Report*. January. Connecticut : Gartner Inc. Stamford.
  - Garver, M., & Mentzer, J. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modelling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
  - Garvin, D. A. (1995). Leveraging processes for strategic advantage, *Harvard Business Review*, 73(5), 77-90.
  - Ginn, D., & Barlog, R. (1994). Reducing complexity and working with bottlenecks improves an oil refinery's engineering performance. *National Productivity Review*, 13(1), 63- 77.
  - Gosselin A, Murphy KR. (1994), L'échec de l'évaluation de la performance. *Revue Gestion*. HEC Montréal.
  - Gulati, R. (2007), "Abschied vom Silodenken", *Harvard Business Manager*, No. 12, pp. 90-106.
  - Gullledge Jr, T. R. and Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376.
  - Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (1998). Multivariate data analysis. In J. Hair, W. Black, B. Babin, & R., & Anderson (Eds.), *Multivariate data analysis* (pp. 207-219). Pearson.
  - Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
  - Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Jossey-Bass Inc. Publisher, London.

- 
- Hammer, M. (2001). The process enterprise: An executive perspective. Hammer and Company, Cambridge, Massachusetts. Retrieved from <http://www.hammerandco.com/>.
  - Hammer, M. (2007b), "The process audit", Harvard Business Review, Vol. 85 No. 4, pp. 111-123.
  - Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA, (2003), « L'approche processus, mode d'emploi », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
  - Harmon, P., & Wolf, C. (2008). The state of business process management.
  - Helene Bergeron, (2000), Les indicateurs de performance en contexte de PME, quel modèle appliquer ? 21<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Mai 2000, France.
  - Herciu, M., & Ogrea, C. (2008). Interrelations between competitiveness and responsibility at macro and micro level. Management Decision, 46(8), 1230-1246.
  - Hinterhuber, H. H. (1995), "Business process management: the European approach", Business Change & Re-engineering, Vol. 2 No. 4, pp: 63-73.
  - Hollnagel E., Woods D., Leveson N. (2006), Resilience engineering: Concepts and precepts. Aldershot, UK: Ashgate.
  - Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55.
  - Hüffner, T. (2007). The BPM maturity model: Towards a framework for assessing the business process management maturity of organizations. Norderstedt, Germany : GRIN Verlag.
  - Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (1997), "The performance effects of process management techniques", Management Science, Vol. 43 No. 4, pp. 522-534.
  - Jacka, J. M., & Keller, P. J. (2002). Business process mapping: Improving customer satisfaction. New York : John Willey & Sons.
  - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
  - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Translating strategy into action: the balanced scorecard. Boston, MA : Harvard Business School Press.

- 
- Khlif, W. (1998), “La Conception et la Mesure de Performance dans l’Industrie Hôtelière : Cas de Trois Entreprises Tunisiennes”, In la Gestion des Entreprises : Contextes et Performances, Actes du Colloques Organisé le 28, 29 et 30 Novembre 1996 par la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, Centre de Publication Universitaire.
  - Kohlbacher, M. (2009), “The Effects of Process Orientation on Customer Satisfaction, Product Quality and Time-Based Performance”, 29th Annual International Conference of the Strategic Management Society, pp. 1–7.
  - Kohlbacher, M. and Gruenwald, S. (2011), “Process orientation: conceptualization and measurement”, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17 No. 2, pp. 267–283.
  - Kohlbacher, M. and Reijers, H.A. (2013), “The effects of process-oriented organizational design on firm performance”, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 19 No. 2, pp. 245–262.
  - Llewellyn, N. and Armistead, C. (2000). Business process management: Exploring social capital within processes. International Journal of Service Industry Management, 11(3), 225-243.
  - Lopez, S. P., Peon, J. M. M., &Ordas, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. The Learning Organization, 12(3), 227-245.
  - Lorino P. (2003), Méthodes et pratiques de la performance. Éditions d’Organisations.3ème édition. Paris.
  - Lussier, R.N. (1995), « A non-financial business success versus failure prediction model for young firm », Journal of Small Business Management, volume 33, Numéro 1, p. 8-20.
  - Mackay, D., Bititci, U., Maguire, C., &Ates, A. (2008). Delivering sustained performance through a structured business process approach to management. Measuring Business Excellence, 12(4), 22-37.
  - Martinette, L. A., Johnson, W. C., &Obenchain, A. M. (2003, June 18-21). Market orientation and business process orientation: How they relate to perceived customer 189

value and perceived shareholder value. Proceedings of Hawaii international conference on business-The third annual conference, Hawaii, USA.

- McCormack, K. (1999). The development of a measure of business process orientation and the relationship to organizational performance. BPR online learning centre.
- McCormack, K. (2001a). Business process orientation: Do you have it? *Quality Progress*, 34(1), 51-58.
- McCormack, K. P. and Johnson, W. C. (2001), *Business process orientation. Gaining the e-business competitive advantage*, St. Lucie Press, Boca Raton, FL.
- McCormack, K., & Rauseo, N. (2005). Building an enterprise process view using cognitive mapping. *Business Process Management Journal*, 11(1), 63-74.
- Mevellec P. (1988), "La Comptabilité Face à l'Evolution Technologique, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.
- Michel CATTAN, (2008), *Guide des processus, passons à la pratique*, AFNOR Editions, 2<sup>ème</sup> édition.
- Mione A. (2005), *De l'affectivité à l'effectivité : l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation. Colloque " accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistantat "*, Montpellier, 2005.
- Mohamed Bouamama (2015), *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Gestion et management. Université de Bordeaux.*
- Morin. E. M. (1996), « Les indicateurs de performances », *Ordre des Comptables Généraux Licenciés du Québec*, Guérin.
- Muñoz, D. F. et al. (2011): INDEVAL Develops a New Operating and Settlement System Using Operations Research, *Interfaces*, Vol. 41 No.1, PP. 8-17.
- Norme européenne NF EN ISO 9001 version 2000, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR, 2000.
- Paim, R., Caulliraux, H.M. & Cardoso, R. (2008), *Process management tasks: a conceptual and practical view*, *Business Process Management Journal*, Vol. 14 No. 5, pp. 694-723.

- 
- Parys, M., & Thijs, N. (2003, September 3-6). Business process reengineering; Or how to enable bottom-up participation in top-down reform program. Paper presented at the annual meeting of the European Group of Public Administration, Lisbon, Portugal.
  - Pritchard, J., & Armistead, C. (1999). Business process management - lessons from European business. *Business Process Management Journal* 5(1), 10-32.
  - Rosemann, M. & de Bruin, T. (2006). Towards Understanding Strategic Alignment of Business Process Management. 17th Australasian Conference on Information Systems. Adelaide.
  - Rudden, J. (2007). Making the case for BPM: A benefits checklist. <http://www.bptrends.com/publicationfiles/01-07-ART-kingtheCaseforBPMBenefitsChecklist-Rudden.pdf>.
  - Saucier, A. et Y. Brunelle (1995). Les indicateurs et la gestion par résultats, Méthodologie et instrumentation, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale de la planification et de l'évaluation.
  - Saulquin J.Y., Maupetit C. (2004), EVA, performance et évaluation bancaire, Journée de recherche CERMAT " La performance : de la mesure à l'action ". 15 janvier 2004.
  - Siha, S.M., & Saad, G.H. (2008): "Business Process improvement: empirical assessment and extensions." *Business Process Management Journal*, 14 (6), 778–802.
  - Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking : An International Journal*, 15(5), 525-547.
  - Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., and Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Bus. Process Manag. J.* 14, 738–754.
  - Skrinjar, R., Stemberger, M. I., & Hernaus, T. (2007, June 22-25). The impact of business process orientation on organizational performance. Proceedings of informing science and information technology education joint conference, Ljubljana, Slovenia.
  - Steers, R.M. (1975), « Problems in the measurement of organizational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, Volume 20, p. 546-558.

- 
- Sussan, A. P., & Johnson, W. C. (2003). Strategic capabilities of business process: Looking for competitive advantage. *Competitiveness Review*, 13(2), 46-52.
  - Tahon C., 2003. *Evaluation des performances des systèmes de production*, Paris, France.
  - Tarhan, A.; Türetken, O.; Reijers, H.A. 2015, Do mature business processes lead to improved performance? a review of literature for empirical evidence.
  - Taylor, Frederick Winslow (1965). *La direction scientifique des entreprises* (cette édition comprend aussi une traduction du témoignage de Taylor lors de sa comparution devant un comité de la Chambre des Représentants), Paris, Dunod, 309 pages.
  - Voyer, P. (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université de Québec.
  - Zaheer, A., Rehman, K.U. and Khan, M.A. (2010), “Development and testing of a business process orientation model to improve employee and organizational performance”, *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 149–161.
  - Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.

## La personnalisation des Ressources Humaines Cas d'une entreprise Marocaine semi-publique

### Customization of Human Resources Case of a semi-public Moroccan company

Auteur 1 : Cherine Hanaty,

Auteur 2 : Khadija Snihji,

Auteur 3 : Khadija Idrissi,

#### **Cherine Hanaty**

Doctorante en sciences de gestion Laboratoire de recherche en management et développement Faculté des sciences juridiques économiques et sociales –  
Settat- Maroc

[cherinehanaty@hotmail.com](mailto:cherinehanaty@hotmail.com)

#### **Khadija Snihji**

Doctorante en sciences de gestion Laboratoire de recherche en management et développement Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settat

[khadija.snihji@gmail.com](mailto:khadija.snihji@gmail.com)

#### **Khadija Idrissi**

Professeur de l'enseignement supérieur Laboratoire de recherche en management et Développement Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settat

[Kidrissi11@gmail.com](mailto:Kidrissi11@gmail.com)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** HANATY.C , SNIHJI .Kh IDRISSEI .Kh (2020), « La personnalisation des Ressources Humaines Cas d'une entreprise Marocaine semipublique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 234-255.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5541255



Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

Les entreprises marocaines démontrent depuis quelques temps un enthousiasme particulier pour le marketing des RH, une nouvelle façon de concevoir la gestion quotidienne des Hommes au sein de l'organisation. Le service ressources humaines est au cœur de l'organisation et cristallise toutes les attentes, en termes de performance, de motivation et de pérennisation de l'activité.

C'est dans cet état d'esprit que les responsables des ressources humaines vont devoir apprendre à se servir des techniques issues du marketing pour attirer leur futur employé (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et l'inciter à rester dans l'entreprise (le fidéliser) au même titre que le client.

Le marketing RH est longtemps pratiqué au sein des organisations bien qu'il n'a pas été suffisamment théorisé. Cependant, avec les exigences de la génération Y, aux attentes parfois controversées, les organisations doivent repenser leurs modes d'action, en favorisant une démarche orientée clients, où l'adaptabilité organisationnelle prime sur la rigidité du process.

L'objectif de cet article est double. Nous cherchons d'une part à présenter les enjeux de l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH. Ainsi, une discussion théorique sur l'évolution du marketing nous permet de justifier et de définir un « marketing des ressources humaines ».

D'autre part, nous proposerons les stratégies de personnalisation/fidélisation RH inspiré du modèle de Gilmore & Pine.

Finalement nous terminerons par une étude de cas unique d'une entreprise semi-publique marocaine traitée par le logiciel RQDA (package de R).

**Mots-clés** : Marketing RH, fidélisation, personnalisation, génération Y, espace de choix

---

## Abstract

Moroccan companies have been showing particular enthusiasm for HR marketing, a new way of thinking about the management of people within the organization.

The human resources department is at the heart of the organization and crystallizes all the expectations, in terms of performance, motivation and sustainability of the activity.

It is in this respect, human resources managers will have to learn to use marketing techniques to attract their future employees (to seduce them), to integrate them (to welcome them) and to encourage them to stay in the company (the loyalty) in the same way as the customer.

HR marketing has long been practiced within organizations although it has not been sufficiently theorized. However, with the requirements of Generation "Y", with sometimes-controversial expectations, organizations must rethink their way of action, favoring a customer-oriented approach, where organizational adaptability takes precedence over the rigidity of the process.

The purpose of this article is twofold. We seek on the one hand to present the stakes of the appropriation of loyalty marketing tools in HRM. Thus, a theoretical discussion on the evolution of marketing allows us to justify and define a "marketing of human resources".

On the other hand, we will propose HR personalization / loyalty strategies based on the Gilmore & Pine model. Finally, we will end with a unique case study of a Moroccan semi-public company processed by the RQDA software (R package).

**Key words:** HR marketing, loyalty, personalization, Y generation, choice space

---

## Introduction

La GRH a connu au cours de ces dernières décennies de profondes transformations liées d'une part au développement de son expertise et d'autre part à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise, passée d'une fonction support à une fonction de Business Partner, la GRH place à l'heure actuelle le salarié au cœur des stratégies de l'entreprise.

Suite au contexte digital actuel, le salarié est donc considéré comme l'élément vivant dans l'entreprise et qualifié d'investisseur, dans la mesure où il investit son temps, son énergie, sa compétence, son intelligence et ses émotions au travail en contrepartie d'un ROI (retour sur investissement) à savoir : reconnaissance financière, personnelle, et employabilité.

Face à ces impératives, la fonction RH joue un rôle stratégique d'accompagnement, d'aide à la prise de décisions, de pilotage des projets de changement, d'élaboration des politiques RH et **de satisfaction des exigences des employés** (sachant qu'il existe autant de besoins qu'il existe d'individus). En référence à Serge Panczuk et Sébastien Point

Dans la même optique, on considère que l'entreprise est aujourd'hui devant une double contrainte :

La première est liée au consommateur qui devient trop exigeant, préfère la différenciation et la qualité et la deuxième est liée au caractère volatile et zappeur des salariés qui ne sont plus intéressés que par le salaire mais, par l'évolution de carrière, le climat social et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. (Rodolphe Colle et Aurélie Merle).

Dans ce contexte, la question de la fidélisation des salariés commence à interroger les entreprises. Les outils classiques montrent parfois quelques limites, et les entreprises doivent par conséquent identifier et mettre en place des techniques innovantes permettant de mieux retenir et fidéliser leurs salariés.

Le domaine du marketing était le pionnier à mener des De nombreuses réflexions sur les stratégies de fidélisation. La transition d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel oblige les entreprises à appréhender la gestion des clients dans une perspective de long terme (Moulins, 1998). De ce fait, il semble pertinent de s'interroger sur la possibilité d'appropriation de certains outils de fidélisation marketing en GRH, d'autant plus que certains travaux marketing ont d'ores et déjà abouti à des modèles et outils d'analyse qui ont fait la preuve de leur efficacité et qui peuvent être appliqués à la fonction sociale (Igalens, 1991).

De par ces constats la question qu'on peut se poser c'est : **comment le marketing RH constitue un levier de fidélisation personnalisée des employés ?**

---

Nous formulons ainsi l'hypothèse selon laquelle certains outils de fidélisation mobilisés et étudiés en marketing sont transposés dans la fonction RH. Notre propos n'est pas de remplacer la gestion des ressources humaines par le marketing, mais de discuter l'intérêt de l'appropriation de certains outils.

L'objectif de cet article est de mettre l'accent sur les enjeux de la transposition des outils de fidélisation Marketing à la GRH, ainsi de mettre en exergue les stratégies de personnalisation RH inspirées du marketing.

Ainsi à travers le cas d'une entreprise nationale, nous examinerons l'état de la pratique du marketing RH via une approche qualitative exploratoire par le logiciel RQDA. Notre ambition est de juger l'applicabilité des pratiques de Marketing RH par cette entreprise et de découvrir les outils de fidélisation utilisés par cette structure.

Cette orientation de la réflexion met en valeur le paradigme interprétativiste puisqu'il s'agit d'appréhender, d'observer et d'analyser des phénomènes dans des situations particulières et dans des contextes particuliers en l'occurrence la fidélisation personnalisée des employés dans le cas d'une entreprise Marocaine semi-publique.

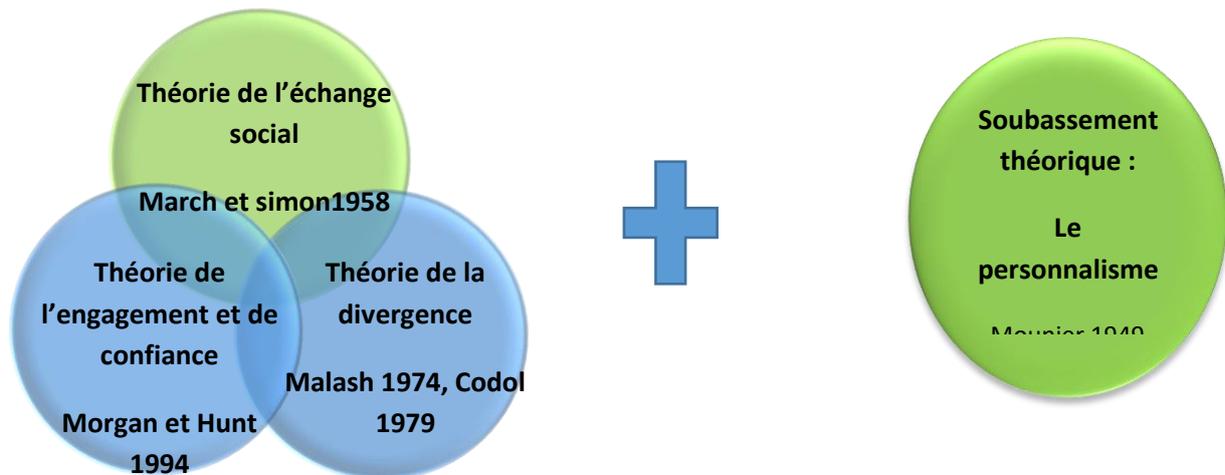
L'interprétativisme adopte une vision phénoménologique de la réalité et pose l'hypothèse d'interdépendance entre le chercheur et l'objet étudié. (Hlady-Rispak, 2002, P. 1999).

Pour ce faire, une revue de littérature portant sur les enjeux et l'émergence du marketing RH fera l'objet du premier axe, le deuxième axe abordera les stratégies et outils de personnalisation RH

Enfin, le troisième axe sera consacré à l'étude de cas d'une entreprise nationale semi-publique.

### **Cadre théorique**

Cette recherche repose principalement sur trois théories, ainsi nous nous sommes basés sur le personnalisme autant qu'un soubassement ontologique et philosophique à la logique de la personnalisation.



## I. LA GENESE DU MARKETING RH : UN MARIAGE INEDIT

### 1. Définition du marketing

Le marketing est l'ensemble des moyens qui permettent de comprendre les attentes des clients pour les satisfaire afin de surpasser la concurrence (Rodolphe Colle et Aurélie Merle).

Il s'agit d'un processus qui se base essentiellement sur la compréhension, l'étude et l'analyse des besoins et attentes des salariés.

Pour Liger.P (2008) « *Le mot « marketing » évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés, sinon « manipulés », du moins influencés pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer.* »

Ainsi, l'évolution du marketing a marqué le passage : d'un marketing commercial à un marketing contemporain.

En effet, le marketing est passé d'un marketing transactionnel (se focalisant sur l'adaptation de l'offre au marché) au marketing relationnel (caractérisé par l'établissement des relations durables entre l'entreprise et le client) Farissi sainz. M.k. (1997).

Cette nouvelle approche considère le client comme un être rationnel et conduit l'entreprise à focaliser son intention sur le comportement du client voire sur son expérience et son interaction avec le produit.

Le client est considéré, par ailleurs comme un partenaire entamant des relations de fidélisations.

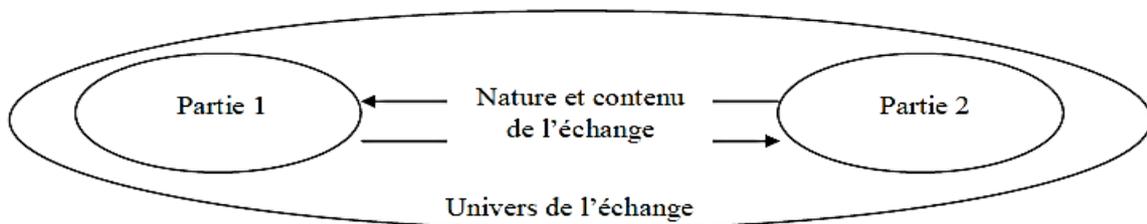
### 1.1. Du marketing social et interne vers le marketing RH

#### 1.2. Evolution et l'élargissement de la conception du marketing

A ses débuts, le marketing n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. La réflexion théorique de Bagozzi (1975) sur les conditions d'application du marketing permet de comprendre cette évolution. En effet, le marketing est applicable dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou non (Kotler et Levy, 1969).

#### La figure 1 : les principes de base d'un échange.

Figure 1 : Schéma de l'échange restrictif



Source : Mathieu et Roehrich, 2003.

Différentes parties peuvent y être impliquées, d'où l'expansion possible du marketing à de nouvelles activités au sein de l'organisation (Mathieu et Roehrich, 2003). Afin de prendre en considération cette évolution, les définitions du concept se sont élargies. Lendrevie et Lindon (2003, p. 10) présentent le marketing en tant qu'« ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs ». Ainsi, on ne parle plus de « consommateurs » ou de « clients », mais de « publics ». Les salariés peuvent être considérés comme l'un des publics cibles de l'entreprise.

D'ici on voit d'emblée qu'il y a plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines qui ont emprunté certains concepts et outils du marketing. Cependant, pour Igalens (1992, p. 62), ces concepts « ne vont pas au bout de la transposition, car ne prennent pas en compte la totalité de l'approche marketing traditionnelle ». Pour ce faire, il propose le concept de « marketing social ».

Pour lui « *Si pour le marketing, le marché est composé par l'ensemble des acheteurs d'un produit ou d'un service, il est composé pour la GRH par l'ensemble des « consommateurs<sup>1</sup> » d'une politique sociale* »

Pour Serge Panczuk et Sébastien Point (2008), le marketing social renvoie aux applications du marketing pour le bénéfice de la société. Le marketing social combine les approches traditionnelles, de manière à susciter le progrès social.

Il s'appuie sur l'aspect émotionnel dans le but de garantir le bien-être au travail en se basant entre autres sur la communication, les politiques de reconnaissance, d'amélioration des conditions de travail, voire de fidélisation du salarié.

On voit d'emblée que le marketing social, c'est l'application des outils du marketing commercial sur des problématiques sociales, il s'agit d'influencer le comportement des segments cible pour susciter une modification, adoption ou même abandon d'un comportement social, comme par exemple (protection de l'environnement, préservation de la santé, dons aux personnes démunies ou en situation difficile...).

Qu'en est-il du marketing interne ? Le marketing interne met le salarié au centre des priorités de l'entreprise en le considérant comme un facteur de réussite ou d'échec.

Pour Levionnoi.M (1987), « *le marketing interne permet à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement* ».

Le marketing interne repose ainsi sur une relation commerciale individu/organisation et considère les salariés comme des clients internes.

Seignour.A (1998) définit le marketing interne, comme une transposition des fondements et des pratiques du marketing 'externe' aux échanges intra- organisationnels afin d'améliorer la performance des organisations.

En effet Le marketing interne repose sur la communication directe entre les supérieurs hiérarchiques et chaque membre de l'organisation via des supports d'information et de communication.

Si le marketing social se base sur le bien-être et le marketing interne se base sur les relations marchandes non-hiérarchiques entre le salarié et son entreprise, Qu'en est-il du marketing RH ?

### 1.3.Le marketing RH

A vrai dire, Le marketing RH s'inspire des deux derniers en dépassant la notion de communication et de relation marchande et en considérant le salarié comme client final auquel le DRH propose des prestations (formations, employabilité, plan de rétention, possibilités d'investir dans l'entreprise via des plans d'actions salariés...) adaptées à leurs attentes.

Panczuk.S et Point.S (2008) insistent dans leur ouvrage que le marketing RH ne se limite pas à la publicité ou à la vente mais *« consiste à mettre en œuvre une stratégie en se basant sur la segmentation du marché à conquérir, le positionnement de la gamme de produits RH, et la transcription d'une véritable démarche Marketing Mix adaptée au champ des ressources humaines »*.

Dans un marché qualifié de raréfaction des ressources humaines, le mariage entre marketing et GRH devient une affaire inévitable, les entreprises sont amenées non seulement à optimiser leurs ressources humaines, mais également à utiliser des techniques du marketing vers une logique de « cliemployé » considérant ainsi le salarié comme individu à part entière.

De facto il y a plusieurs raisons qui justifient l'adoption de la démarche marketing RH :

- un taux de turn-over important engendré par l'aspiration à de meilleures conditions de travail ; voire un zapping professionnel de la génération Y <sup>2</sup>
- l'évolution de la relation au travail : les salariés deviennent plus volatiles et plus exigeants. Ils ne sont plus uniquement intéressés par une rémunération attrayante, mais aussi par des perspectives de développement professionnel et un plus un grand équilibre vie privée/vie professionnelle.
- L'homme n'est plus une charge à minimiser, il est plutôt une variable stratégique qu'il faut fidéliser, motiver et attirer. Il est le premier client de l'entreprise au sens le plus noble pour reprendre l'expression de LIGER.
- La démarche mercatique dispose d'une panoplie d'outils adaptable à la GRH.

Il va s'en dire que le marketing RH s'inspire du marketing mix et s'articule sur les quatre dimensions du marketing mix, à savoir le produit, le prix, la place et la promotion.

Selon Liger.P (2008), le marketing RH est *« une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour fidéliser des collaborateurs impliqués »*.

Liger.P (2016) ajoute « *les RRH doivent se servir des techniques issues du marketing, pour attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (le fidéliser), à l'instar d'un client d'une marque qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur* ».

L'approche de Liger est intéressante sur plusieurs points :

- elle introduit l'idée de relation salarié/entreprise présente dans la perspective de l'échange
- elle met en avant deux objectifs fondamentaux d'une approche marketing en RH qui sont la conquête de nouveaux candidats, et la fidélisation, reprenant les deux desseins majeurs d'une stratégie marketing de manière générale.

## 2. La transposition des outils de la fidélisation Marketing en GRH

L'appropriation des outils de fidélisation du marketing peut trouver un fondement théorique dans la théorie de **l'échange social**. Homans (1958) et March et Simon (1958) définissent l'échange social comme un échange de biens matériels et surtout non matériels tels que les signes d'approbation, de prestige et de reconnaissance.

La théorie de l'échange peut également concerner la relation d'emploi. Celle-ci apparaît ainsi comme une relation d'échange que les participants cherchent à maximiser. La critique faite à cette vision utilitariste de l'échange souligne que seule la norme de réciprocité peut être la base d'un échange durable et source de satisfaction (Gouldner, 1960).

Selon la théorie de l'échange, l'entreprise cherche à développer une relation durable avec certains salariés ; ce qui se traduit par des relations sociales de qualité, une politique de communication et une recherche du bien-être des salariés (Peretti, 2005).

Par le biais de la théorie de l'échange social, des parallèles sont donc possibles entre le marketing et la gestion des ressources humaines en ce qui concerne les outils de fidélisation. La gestion des ressources humaines s'intéresse ainsi à la notion de fidélité et aux moyens de fidéliser ses salariés ; de nombreuses entreprises y consacrant une part non négligeable de leurs ressources (Peretti, 2005c ; Liger, 2004).

« *La fidélisation par la personnalisation est un outil très utilisé par le marketing relationnel, il s'agit d'une offre individualisée (contenu et communication)* » (Rodolphe Colle et Aurélie Merle).

Les enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH semblent donc convergents. Il ne s'agit pas ici de considérer que les enjeux sont identiques, mais simplement de constater une

convergence. Le tableau les regroupe suivant trois objectifs principaux : la rentabilité/performance, la stabilité et l'image de l'organisation.

**Tableau : Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH**

	<b>Marketing</b>	<b>GRH</b>
<b>Rentabilité/performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque</li> <li>- les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coût important du turnover</li> <li>- un salarié fidèle est plus impliqué</li> </ul>
<b>Stabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents</li> <li>- chiffre d'affaires minimum garanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une réponse aux pénuries de main-d'œuvre annoncées</li> </ul>
<b>Image</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise</li> </ul>

Si les enjeux sont convergents, il peut sembler intéressant pour la GRH de se tourner vers le marketing afin de concevoir de nouveaux outils de fidélisation des salariés. En effet, les réponses traditionnelles apportées par la gestion des carrières semblent dépassées. Ainsi, par exemple, le salaire est considéré comme un élément important, mais non suffisant pour fidéliser et motiver les salariés (Arveiller, 2000). Ceci passe désormais par une amélioration de la relation entre le salarié et son entreprise ; la gestion des ressources humaines s'efforçant aujourd'hui de passer d'une optique « rétention » à une optique « fidélité ».

La fidélité des salariés est ainsi justifiée par le besoin de maintien et de développement des ressources humaines.

Par conséquent, la nécessité de fidéliser un salarié à son organisation suppose un très grand engagement de celui-ci. Cet engagement peut se traduire par l'identification de l'employé à son organisation, tout en s'appropriant les buts et les valeurs de celle-ci (Mowday, Porter et Steers, 1979).

De ce fait nous considérons que la fidélisation trouve ses assises dans la théorie de l'engagement. En psychologie sociale, l'engagement désigne l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement et les attitudes. La notion d'engagement est notamment associée aux travaux de Kiesler dans les années 1960 et, plus récemment à ceux de Joule et Beauvois. L'engagement peut être considéré comme une forme radicale de dissonance cognitive. » (Wikipédia).

Kiesler (1971) estime que l'engagement est une variable continue et à laquelle on ne peut donner une réponse par oui ou par non. Ce qui implique que les gens sont plus ou moins engagés dans un comportement et non pas simplement engagés ou non engagés. C'est ainsi qu'il précise que « l'engagement pourra être pris dans le sens de ce qui lie l'individu à ses actes » (Kiesler et Sakumura 1966, p 349). Kiesler (1971) va dégager le caractère interne de l'engagement, et le degré d'implication du sujet dans son acte qui sera essentiellement déterminé par l'importance que revêt l'acte pour le sujet.

Tandis que Beauvois et Joule (1989), font plutôt référence à un engagement de type externe, à travers la situation dans laquelle est impliqué l'acte problématique. A savoir cet engagement serait déterminé par les conséquences de l'acte, le caractère explicite de cet acte, son caractère public, sa répétition, son coût (argent, temps...) et son irrévocabilité seront autant de critères qui joueront sur la manipulation de la variable engagement. Ils vont aussi rajouter le contexte de liberté de l'engagement, qu'ils reprendront à Kiesler. De plus, Joule et Beauvois proposent de regrouper la soumission forcée et la soumission sans pression dans un même paradigme théorique : « la soumission librement consentie ».

Cependant le concept de l'engagement peut être vu selon deux approches différentes ; l'approche comportementale de l'engagement (actions qui lient le salarié à son organisation) et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance du salarié à son organisation). Pour résumer cet aspect du comportement, Thévenet (1992) affirme que l'engagement envers l'entreprise est aussi considéré comme un investissement. Cet engagement se traduit également par un ensemble d'efforts fournis par le salarié manifestant une envie de demeurer affilié à son organisation pendant une longue période de temps.

De là trois composantes de l'engagement qui sont alors évoquées :

D'abord, il y a une composante affective qui exprime l'attachement psychologique du travailleur envers son organisation. Celle-ci se caractérise d'abord par un son haut niveau d'adhésion aux buts et aux valeurs de l'établissement, mais aussi par une disposition de l'être humain à agir et à faire des efforts pour l'organisation, et enfin par le désir de rester membre de l'organisation.

La composante calculée (ou instrumentale), quant à elle, fait référence aux coûts associés au départ de l'organisation (Commeiras, 1994). Cette approche, inspirée de la théorie des avantages comparatifs, indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre sa relation avec l'entreprise.

La composante normative définit l'engagement comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à intervenir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et de le faire, non pas pour en tirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi.

Par ailleurs, lorsque nous considérons la fidélité comme un enjeu majeur pour l'organisation, nous ne nions pas que la sécurité de l'emploi reste un luxe pour un certain nombre d'employés de la génération X, surtout lorsqu'ils sont préoccupés par leur avenir dans un contexte de chômage important (Ray, 1998 ; Cottrell et al., 2002).

De la même manière, La GRH tend à devenir de plus en plus personnalisée, et ce par la prise en compte des attentes des clients/actionnaires en leur donnant la possibilité de participer au processus de décision dans le but d'avoir un salarié plus autonome, responsable et créatif dans un lieu où il faut bon travailler.

Peretti (2006) considère que la personnalisation est une des cinq nouvelles logiques qui irriguent les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) de communication...

Fini l'époque où le salarié passe toute sa carrière dans la même entreprise de son recrutement jusqu'à sa retraite, aujourd'hui la nouvelle génération milliaire (Yers) a changé la donne, plus exigeant que jamais, ces derniers réclament des évolutions de carrière, une bonne QVT et la reconnaissance.

Selon une communication présentée lors d'un colloque, l'insatisfaction des besoins des milliaires provoque un turn-over et un désengagement alarmants, Dans le même temps, les baby-boomers<sup>3</sup>, qui travaillent depuis les années 70 ou 80 sont appelé à s'adapter à leurs nouveaux rôles, dans le but de gérer les jeunes subordonnées (colloque RH, ~~le client~~ le salarié est roi, 2017).

Suite à ces évolutions, la fonction RH tend à passer d'une mission de « gestionnaire des talents » à celle de « gestionnaire de l'expérience salarié ».

Ainsi, nous savons qu'en marketing, la personnalisation de l'offre, permet de fidéliser les clients, en leur proposant la réponse la plus adaptée possible à leurs besoins. De la même façon,

afin de construire une relation d'emploi personnalisée, la fonction RH tend à personnaliser l'offre RH destinée aux collaborateurs.

On peut se baser entre autres sur la gestion des RH à la carte dans la mesure où le salarié peut composer et proposer lui-même un bouquet de service RH customisé selon ses attentes.

La personnalisation trouve son origine dans le personnalisme autant que soubassement philosophique et ontologique.

Pour Mounier (1949, p.4), « *le personnalisme est une philosophie (...) Son affirmation centrale étant l'existence de personnes libres et créatrices, il introduit au cœur de ces structures un principe d'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive* ».

Ce courant philosophique estime que l'être humain n'est pas prédéterminé, il est par contre autonome et libre dans ses choix, c'est lui qui établit ses propres règles d'existence.

Selon Leroux (1999), « *l'être humain se distingue de l'animal par sa sphère de liberté et sa capacité à s'autodéterminer et à vouloir donner un sens à sa vie. Il détient également la volonté d'affirmer son identité et de la voir reconnue par autrui* ».

La philosophie personnaliste postule ainsi la nécessité pour l'individu à se sentir reconnu par l'autrui. La reconnaissance est indispensable et participe à l'élaboration de son identité (Mounier, 1949).

La philosophie personnaliste affirme que la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie pour exprimer ses talents potentiels et ses compétences. Arnaud et Chandon (2009).

Dans cette perspective la GRH est appelée à répondre à certains principes afin d'être en adéquation avec la philosophie personnaliste.

Le travail doit s'accompagner d'une zone d'autonomie pour le salarié, lui permettant d'exprimer sa personnalité et d'éprouver sa liberté.

La situation de travail doit permettre à la personne de se sentir reconnue « à sa juste valeur » et dans sa singularité. Le salarié doit se sentir écouté et compris par ses supérieurs. Des relations basées sur la confiance sont un pré-requis évident (Morgan & Hunt, 1994).

In fine La « gestion personnalisée des RH » (GPRH) est donc en accord avec la philosophie personnaliste puisqu'elle consiste à adapter l'organisation du travail et les pratiques de management à la singularité de chaque personne, écoutée et reconnue dans sa singularité et dans sa subjectivité par le DRH et par ses managers.

### 3. LES OUTILS ET LES STRATEGIES DE PERSONNALISATION DE LA GESTION RH

La personnalisation de l'offre est un outil utilisé depuis de nombreuses années par le marketing pour fidéliser les consommateurs. L'objet de cette partie est de réfléchir à la possibilité de transposition à la GRH d'un outil de personnalisation utilisé en marketing.

La personnalisation et le « marketing individualisé » s'avèrent donc centraux dans la littérature marketing sur la fidélisation. De la même manière, la gestion des ressources humaines tend à devenir davantage personnalisée. Bouchikhi et Kimberly (1999) ont présenté un paradigme de gestion pour le XXIème siècle qui suppose la nécessité pour la GRH de personnaliser le milieu de travail des salariés.

Il semblerait que la gestion des ressources humaines connaisse aujourd'hui une intensification de son individualisation (Storey et Bacon, 1993 ; Ghoshal et Bartlett, 1998). Cette individualisation s'inscrit dans le sens d'une plus grande efficacité pour l'organisation : ces pratiques auraient pour objectif de rendre le salarié plus autonome, responsable et créatif.

Les stratégies de personnalisation revêtent un intérêt majeur et pour l'entreprise et pour le salarié, et ce, à travers l'individualisation des offres proposées par l'entreprise dans le but de satisfaire ses employés. Cela peut se justifier par une diversification croissante des salariés qui composent l'organisation en termes d'âge, de qualification, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements (Peretti, 2005). Dès lors, les responsables des ressources humaines doivent déterminer le type de personnalisation dont ils ont besoin.

Rappelons la matrice proposée par Gilmore et Pine (1997) qui reprenne les différentes stratégies de personnalisation existantes en marketing, suivant deux axes :

- Le degré de personnalisation de l'offre,
- Le degré de personnalisation de la représentation, c'est-à-dire du « contenu social de la communication ». (Salerno, 2001)

De cela découlent quatre stratégies pouvant être utilisées conjointement par les entreprises :

- La personnalisation collaborative, qui correspond à un co-design du produit par le consommateur,
- La personnalisation adaptative qui offre un produit standard, mais personnalisable par le consommateur lui-même après l'achat,

- La personnalisation cosmétique qui permet de présenter un produit standard de manière différente à différents consommateurs,
- la personnalisation transparente, procurant à chaque individu des biens et services uniques sans qu'il ne sache explicitement que ceux-ci ont été personnalisés pour lui.

A l'instar de la taxinomie, Rodolphe Colle et Aurélie Merle, ont identifié deux dimensions de la personnalisation en GRH : la personnalisation distributive (une personnalisation du contenu) et la personnalisation procédurale (une personnalisation de la représentation et communication). (Greenberg, 1987, 1990).

Quatre stratégies de personnalisation de la gestion des ressources humaines peuvent être mises en évidence en référence à Gilmore et Pine (1997) :

- ✚ La personnalisation collaborative : l'entreprise aide les salariés à exprimer leurs besoins et participent conjointement à la création de l'offre la plus adaptée, par exemple la participation du salarié à réaliser son plan individuel de formation.

Cette démarche nécessite des salariés ayant un niveau d'expertise et hiérarchique pour pouvoir exprimer leurs attentes, et effectuer leur choix pour une collaboration équilibrée.

- ✚ La personnalisation adaptative : l'entreprise offre un produit standard à l'ensemble des salariés, ces derniers peuvent le modifier selon leurs besoins, elle concerne les horaires individualisés qui permettent au salarié de choisir chaque jour ses heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles,

- ✚ La personnalisation cosmétique : l'entreprise offre le même produit à tous les salariés mais de façon différente, par exemple elle ajoute le nom du salarié à l'en-tête des courriers envoyés. La personnalisation est donc ici davantage procédurale que distributive.

- ✚ La personnalisation transparente : ici l'entreprise offre à chaque salarié une offre spécifique mais, sans que ce dernier ne se rend compte de cette personnalisation, il s'agit par exemple des résultats de la segmentation, l'entreprise peut proposer suite aux études des critères de segmentation (niveau hiérarchique, nature de contrat...) des offres adaptés aux attentes des salariés.

Le salarié dans ce cas n'intervient pas au processus de la personnalisation si ce n'est pour répondre aux études de préférence. Cette approche est similaire au marketing one to one.

En effet, la personnalisation peut concerner tous les domaines de la GRH : la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation, la maîtrise du temps, mais également l'information et la communication (Peretti, 2005).

Dans ce sens on cite des nouvelles formes de fidélisation et personnalisation des offres RH :

- **La GRH à la carte**

Pour Peretti.J-M (2009), La GRH cafétéria offre aux salariés la possibilité de moduler son package de rémunération, d'ajuster son plan de formation selon ses besoins, de travailler à domicile ou d'opter pour le travail ergonomique en adaptant le travail selon chaque être humain, en effet l'ergonomie permet une efficacité accrue tout en améliorant les conditions de travail par une meilleure prise en compte des contraintes personnelles des salariés lors de la réalisation des tâches.

Créée dans les années 1970, la rémunération Cafétéria vient des pays anglophones et a déjà été adoptée par la Belgique.

Elle donne la possibilité au salarié de modéliser son package de salaire en fonction de ses besoins.

Autrement dit le plan cafétéria permet au salarié d'inclure un ou plusieurs avantages à sa rémunération.

En général, l'entreprise propose à ses salariés des packages individualisés, ces derniers peuvent choisir entre les composantes suivantes : temps de travail, voiture de fonction, avantages en nature, actions, retraite, prévoyance... selon la structure de rémunération qui lui semble la plus proche de ses besoins. Chaque salarié dispose d'un nombre de points à consommer et donc à répartir en fonction de choix établis sur une base annuelle.

La GRH à la carte permet au salarié une gestion flexible des horaires permettant au salarié de choisir ses heures d'entrée et de sortie en respectant les plages horaires.

Elle offre davantage des services et avantages complémentaires comme les crèches dans les locaux de l'entreprise ou à proximité, ou le service garde après l'école ou pendant les vacances. Dans cette perspective, on note que l'approche de la *family-friendly* est une des nouvelles tendances de la GRH personnalisée, cette approche permet de concilier vie professionnelle et vie familiale, l'objectif est de créer un lieu de travail convivial, le fait de boire un café avec un collègue n'est pas du temps perdu mais, cela permet d'échanger des informations qui peuvent être utiles pour la performance de l'entreprise.

Cette tendance favorise la représentation du père : l'entreprise est comme un père qui donne de l'affection et protège mais exerce aussi de la discipline et du contrôle. Il exige la mobilisation et l'implication de tous (Blake et Mouton 1964).

Un autre facteur de bien-être mis en valeur dans un article présenté lors du colloque « le client salarié est Roi » c'est celui de la recherche de l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle, en effet, avoir la possibilité d'organiser ses horaires en fonction de sa charge de travail mais aussi de sa vie de famille est devenu un critère déterminant d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs.

Le télétravail est désormais un Moyen qui permet de concilier trois temps : le temps légal du travail, le temps de business et le temps privé.

Le télétravail est estimé être un moyen qui facilite l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

D'ici, on peut dire que le besoin d'autonomie de reconnaissance et d'équilibre sont devenu les nouvelles aspirations des salariés d'aujourd'hui.

## **Cadre empirique**

### **I. Etude de cas d'une entreprise Marocaine semi-publique**

En respectant la politique confidentielle de l'entreprise enquêtée, on a décidé de mettre en anonyme et ne pas mentionner le nom de l'entreprise, pour ne pas aller à l'encontre de ses principes.

Celle-ci a refusé strictement de citer son nom dans l'article.

Il s'agit d'une entreprise semi-publique, qui opère dans le secteur de production et distribution du service X au Maroc.

#### **1. Eléments de la méthodologie préconisée**

Vu que la thématique soulevée relève de ces nouvelles pratiques de gestion non encore généralisées au sein des entreprises nationales, et dont l'application est encore très limitée, il est tout à fait judicieux de procéder par démarche exploratoire. Cette démarche de la recherche qualitative est particulièrement pertinente quand il s'agit d'appréhender et de comprendre des pratiques complexes et originales mises en œuvre dans un contexte peu initié.

Cette orientation de la réflexion met en valeur le paradigme interprétativisme parfaitement conforme au bienfondé de cette recherche. En s'inscrivant dans l'approche qualitative, nous avons choisi d'étudier la question objet de cette recherche à la lumière d'une étude de cas unique

d'une entreprise semi-publique marocaine. Celle-ci tient une place importante dans son secteur d'activité et est par ailleurs suffisamment structurée et bien gérée. La maturité managériale de son staff et sa connaissance des enjeux de l'environnement actuel de l'entreprise qualifie cette entité à mettre en place et adopter les meilleures et les bonnes pratiques de gestion.

Notre souci est justement de voir à quel point l'entité est consciente des enjeux de la transposition des outils de fidélisation Marketing à la GRH, et d'identifier les pratiques en vigueur orientées marketing RH.

Le choix de la démarche qualitative est un choix réfléchi, car le but de notre étude est d'obtenir non pas des résultats chiffrés, mais des explications quant au ressenti des personnes interrogées sur le thème de la fidélisation.

Ainsi, un entretien semi directif a été mené avec **le DRH et avec treize employés** de l'entreprise à l'aide d'un guide d'entretien. Quatre thèmes ont été privilégiés : les espaces de choix proposés par l'entreprise, les espaces de choix souhaités par les employés enquêtés, la fidélité des employés et l'intention de départ des employés.

Les principaux sous-thèmes abordés sont tirés de la littérature, plus précisément J-M Peretti (2005), Pichault (2010) et la théorie de la taxinomie de Gilmore et pine. Les autres thèmes ont été évoqués spontanément par les enquêtés : Choix relatif à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle, Choix relatif à la carrière, Choix relatif aux conditions de travail, Choix relatif à la rémunération cafétéria

Le tableau suivant présente une répartition des citations de choix selon qu'elles sont spontanées ou suggérées.

**Tableau : une Répartition des citations de choix selon qu'elles sont spontanées ou suggérées**

Espace de choix	Thèmes spontanés	Thèmes suggérés
Choix relatif à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle	Flexibilité des horaires	Approche family-friendly
	4	7
Choix relatif à la carrière	14	-
Choix relatif aux conditions de travail	14	-
Choix relatif à la rémunération cafétéria	-	14

## **2. Méthodologie de recherche**

Afin de mener notre enquête sur le terrain, il nous a paru intéressant de se baser sur une approche qualitative, à savoir « une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes » (Pallié et Mucchielli, 2016, p.11).

Nous avons décidé de mener des entretiens semi directifs afin d'être en contact direct avec les sujets de notre recherche et d'établir des récits contenant des descriptions et des explications pertinentes qui feront l'objet d'une compréhension et interprétation de notre part.

La méthode de l'entretien semi directif permet une souplesse lors du déroulement des entrevues, l'enquêteur dispose des marges de manœuvres importantes qui permettent d'orienter les enquêtés vers des thèmes précis, d'adapter les questions en fonction des situations et de la personne interviewée.

Après avoir motivé notre choix de méthode, nous allons présenter notre échantillon.

## **3. Echantillon**

L'échantillon de notre enquête se compose d'un directeur des ressources humaines, cinq cadres /employés et huit agents de maîtrise de la génération Y. L'ensemble des personnes interrogées travaillent au sein de l'entreprise.

L'échantillon est de quatorze personnes ; c'est le nombre à partir duquel on remarque que les verbatim se répètent selon le principe de saturation Yin (1994).

## **4. Etapes de la Méthode d'analyse qualitative**

Maintenant dans cette section, il est temps de mettre la lumière sur la manière de traiter l'information collectée. La méthode d'analyse qualitative retenue.

Dans une première phase, elle consiste à retranscrire par écrit les entretiens. La deuxième phase consiste à coder et traiter des informations collectées.

Dans la première phase, nous avons retranscrit les entretiens oraux en texte reprenant les données brutes de notre recherche, appelé verbatim. Le but est de faciliter la lecture et avoir une traçabilité.

Dans une deuxième phase nous avons codé les entretiens afin d'explorer en détail les textes.

Le codage est basé sur le principe de fiabilité et de validité.

La fiabilité est atteinte si le même résultat est obtenu lorsqu'on analyse le phénomène plusieurs fois avec le même instrument en respectant les principes de stabilité de précision et la reproductibilité weber (1990).

En respectant les recommandations de Romelaer (2000) nous avons dans un premiers temps refait le codage après quatre mois d'intervalle pour vérifier la stabilité du résultat.

Puis dans un deuxième temps nous avons procédé à un recodage par une doctorante en science de gestion pour calculer le coefficient inter-codageur :

$$\text{nombre d'accords} \div (\text{nombre d'accords} + \text{nombre de désaccords}) = 0.91 > 80\%^*$$

**\*80% est le pourcentage recommandé par Drucker (2003).**

Nous avons choisi le logiciel **RQDA** afin de faire une analyse thématique du contenu.

Ainsi l'analyse des données est une analyse du contenu thématique semi-formaté, qui consiste à fixer certains thèmes avant le déroulement des entretiens tout en laissant la liberté aux enquêtés d'exprimer librement leurs attentes et d'évoquer des nouvelles thématiques lors des interviews.

Les données qualitatives collectées sont ainsi segmentées (en mots, expressions, phrases, paragraphes) pour ensuite permettre d'attribuer des codes à ces segments (Brillet et Hulin, 2009). Une fois nos entretiens encodés et filtrés par thématiques, nous allons repérer les éléments clés qui nous aident à apporter des réponses aux à nos questions de recherche.

## 5. Résultats

Dans un premier temps nous avons examiné les propos des salariés au sujet de leurs caractéristiques, leurs attentes et leur source de fidélisation au travail. Tout d'abord, il est intéressant de mentionner que la majorité de notre échantillon témoigne qu'elle cherche du sens au travail : « *Avoir un travail qui a du sens, qui comprend des challenges aussi bien au niveau professionnels que personnels* », « *Essentiellement que le travail réalisé soit vivant...* ». [16:219]

La reconnaissance est un élément qui n'a guère cessé de se répéter « *...le travail accompli et que les efforts investis soient reconnus par la hiérarchie* », il y a ceux qui avance le caractère indispensable de la reconnaissance dans le milieu du travail : « *... il est indispensable de travailler dans un cadre rempli de reconnaissance du travail* » [20:104]

Les salariés enquêtés dévoilent parmi ses exigences, la nécessité d'avoir un cadre de travail confortable et agréable, un esprit d'équipe, « *Mes principales attentes de mon responsable c'est qu'il soit Amitieux et sympathique et direct qui poussent sur la motivation de notre groupe de travailleurs et à ce qu'il veille sur notre confort* »

« *...de meilleures conditions de travail et un esprit d'équipe peuvent me donner l'envie de se réveiller tous les jours et venir travailler et accomplir mes tâches dans les meilleurs délais avec les meilleurs résultats* » [311:542]

Il ressort de l'examen des sources de fidélisation au travail à savoir : l'implication à la prise de décision, la communication, l'autonomie, l'accompagnement, le feedback et le sentiment d'être booster par son manager et l'esprit d'équipe : *« Au sein de mon job, le non-respect de la part de mon manager et l'absence d'accompagnement peut être déclencheur d'un mécontentement ... « J'aime bien travailler dans un environnement qui me donne le sentiment d'être épaulé par mes collègues, notamment mon supérieur ... » [17:516]*

*« Personnellement hors la sphère du travail je n'aime pas me sentir dévalorisé, donc une dévalorisation de mes efforts ou de mon travail peut déclencher une démotivation, je rajoute la dégradation des conditions de travail » [519:876]*

D'autres éléments ont été évoqués par les personnes enquêtées, à savoir :

L'évolution de carrière, l'amélioration des compétences, *« ... pour moi ce qui peut me fidéliser c'est les possibilités d'évolution de carrières individuelles et les opportunités de gravir les échelons » [18: 330]*

L'équilibre vie privée et professionnelle, *« la personnalisation des horaires pour moi est un moyen efficace pour concilier la vie privée et la vie professionnelle, lorsque le salarié décide lui-même l'heure de son arrivée et l'heure de son départ en fonction de ses priorités cela va le motiver et par conséquent le fidéliser ». [18: 318]*

Nous nous intéressons maintenant aux propos avancés par le DRH, celui-ci stipule *« ...Il y a aussi un effet de contamination positive dans la mesure où certaines entreprises marocaines commencent à adopter ces pratiques pour recruter ou pour communiquer sur leurs actions. Certes, la course aux talents que connaît le marché d'emploi marocain a eu son impact sur les pratiques RH des entreprises à l'échelle locale. »*

Il considère que *« Le passage vers du marketing RH marque également une petite mutation due notamment au changement des rapports de force au niveau du marché du travail. Même les recruteurs ont changé d'attitude vis-à-vis des candidats où l'on n'assiste plus à des entretiens durs mais plus chaleureux.*

*Mais le marketing RH témoigne aussi du nouveau rôle du service des ressources humaines, plus stratégique et créateur de plus-value dans l'organisation. »*

Parmi les moyens de fidélisation et personnalisation utilisés par l'entreprise selon le DRH sont :

- Le développement des talents
- Développement des carrières par le bilan de compétences, la politique adoptée par notre entreprise privilégie la compétence et le savoir-faire au détriment de l'ancienneté et l'expérience

L'équilibre se fait selon le DRH par plusieurs mesures : *l'entreprise offre une panoplie de services de divertissement sur place dans les locaux de l'entreprise à savoir : [3067:3431]*

- *Une salle de sport de foot et de basket Ball*
- *Une piscine ouverte gratuitement aux salariés de l'entreprise*
- *Une salle de détente avec wifi, tv et canapés*
- *Une buvette (self-service)*

Le DRH insiste sur la communication entant qu'un levier de fidélisation « *Nous utilisons une palette des moyens de communication : l'intranet, les réseaux sociaux, un groupe whatsapp, un groupe secret sur Facebook* » [3649:3793]

**Concernant la personnalisation des offres RH le DRH les a énumérés comme suit :**

- Des bourses peuvent être attribuées aux enfants scolarisés (jusqu'au 1er cycle secondaire) des agents, retraités, veuves d'agents ou veuves de retraités selon des critères d'âge, de niveau d'études, de résultats scolaires. De même, une indemnité scolaire peut être versée aux enfants scolarisés dans des lieux éloignés de leur domicile
- L'entreprise permet chaque année à 100 de ses agents de bénéficier d'un pèlerinage à la Mecque. La sélection se fait selon deux critères : ancienneté et assiduité.
- Il avance : « *Nous pratiquons un peu de tout, les courriers personnalisés sont adressés aux salariés en cas de reconnaissance ou de félicitations (mariage, naissance...)* ». [3649:3793]

Suite à l'analyse des résultats nous avons recensé les thématiques les plus représentatives dans le tableau suivant :

<b>Thèmes</b>	<b>Codes</b>	<b>Nombre d'entretien concerné</b>
<b>Choix relatif à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle (Peretti 2006)</b>	<b>Flexibilité des horaires</b>	<b>4</b>
	<b>Approche family-friendly</b>	<b>7</b>
	<b>Espaces de divertissement</b>	<b>1</b>
<b>Choix relatif à la carrière</b>	<b>télétravail</b>	<b>2</b>
	<b>Formation individualisée</b>	<b>4</b>
	<b>Possibilité de gravir les échelons</b>	<b>14</b>
	<b>Développement personnalisé des compétences</b>	<b>11</b>
<b>Choix relatif à l'organisation de travail (Crandall et Parnell 1994)</b>	<b>Style de management (manager caporal)</b>	<b>7</b>
	<b>Autonomie</b>	<b>14</b>
	<b>Stress</b>	<b>12</b>
	<b>Sens du travail</b>	<b>14</b>
	<b>Reconnaissance et accompagnement</b>	<b>14</b>
	<b>Ergonomie</b>	<b>1</b>
	<b>Communication</b>	<b>1</b>
<b>Choix relatif à la rémunération cafétéria (Soulié 1997)</b>	<b>Rémunération et avantages sociaux</b>	<b>3</b>

Certaines thématiques abordées lors des entretiens ont attiré notre attention à savoir : le phénomène de manager caporal.

Un manager caporal est un manager qui a atteint son summum de compétences et qui demande une augmentation de grade dans la hiérarchie dans le but d'avoir des nouvelles responsabilités et de nouvelles prérogatives dans un poste en accord avec son niveau de compétence.

La rémunération cafétéria est évoquée que dans trois entretiens ceci est expliqué par le fait que la rémunération est un sujet tabou que les employés ne souhaitent pas aborder.

#### **6. Discussions des résultats selon les théories mobilisées**

Suite à l'analyse des résultats, ces derniers montrent bien le maintien des propos répertoriés dans la littérature cité par Peretti (2009) et Pichault (2010) ces derniers ont été confirmés par les enquêtés.

Les résultats des travaux de Peretti mettent en exergue l'importance de la personnalisation des offres RH dans le processus de fidélisation.

Les stratégies de personnalisation revêtent un intérêt majeur et pour l'entreprise et pour le salarié, et ce, à travers l'individualisation des offres proposées par l'entreprise dans le but de satisfaire ses employés. Cela peut se justifier par une diversification croissante des salariés qui composent l'organisation en termes d'âge, de qualification, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements (Peretti, 2005).

En effet, la personnalisation peut concerner tous les domaines de la GRH : la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation, la maîtrise du temps, mais également l'information et la communication (Peretti, 2005).

On voit d'emblée lors de notre analyse des résultats que la majorité des enquêtés insistaient sur l'importance de l'évolution des carrières, les plans de formation individualisé ainsi que la reconnaissance dans la fidélisation des employés.

De même le DRH, a énuméré la majorité des avantages customisés destinés aux salariés dans le but de les fidéliser à savoir : les bourses d'étude, le pèlerinage, les courriers personnalisés... Pichault a ainsi élucidé les caractéristiques et les attentes des salariés en termes de fidélisation et motivation, en analysant les verbatim des enquêtés nous avons réalisé que ces derniers se convergent.

Nous présentons le tableau ci-dessous pour montrer la relation entre les résultats portant sur les aspirations et attentes des employés en termes de fidélisation et les caractéristiques répertoriées dans la littérature (Pichault 2010).

**Tableau : Tableau comparants les concepts de littérature aux attentes des employés enquêtés**

<b>Littérature</b>	<b>Attentes citées par les employés</b>
Intégration vie privée /vie professionnelle Yeaton (2008)	Autonomie sur tous les aspects managériaux et relationnels Liberté Équilibre vie privée et professionnelle
Recherche de feed back Erickson (2009) Josiam et al. (2009)	La reconnaissance, Feed back, Valorisation des efforts fournis
Besoin d'accomplissement Eisner (2005)	Développement des compétences, challenges, coaching, mentoring, Évolution de carrière
Recherche de sens au travail Eisner (2005)	Travail non répétitif, Travail vivant, Travail intéressant et varié avec des responsabilités
Esprit de groupe Eisner (2005)	Un travail participatif, non directif Évolution dans une équipe dynamique. Être épauler par les collègues

F.Pichault et M.Pleyrs ,(2010). Pour en finir avec la génération y, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actesagrh/pdf-des-actes/2010pichault-pleyers.pdf>

Après la discussion, nous avons confronté les résultats obtenus aux constats théoriques, il s'avère que la majorité des thématiques citées lors des entretiens ont des références théoriques dans la littérature.

### **7. les principaux constats dégagés**

- L'approche family-friendly est une approche rénovée de la GRH personnalisée permettant d'assurer l'intégration de la vie privée et vie professionnelle
- L'ergonomie un outil d'adaptation des conditions de travail aux situations des employés
- Le télétravail permet d'équilibrer la vie professionnelle et la vie privée
- La GRH à la carte garantie l'autonomie et la liberté de choix des employés lors de la constitution du pack de leur salaire.

---

## Conclusion :

L'objectif de cet article était de faire une revue de littérature sur l'émergence de la notion du marketing RH, ainsi que ses enjeux.

L'article a apporté l'éclairage sur l'enjeu de la transposition des outils de fidélisation du marketing en GRH.

Le but de notre enquête qualitative était d'apporter un état des lieux sur les espaces de choix offerts et demandés par les employés enquêtés dans les différentes pratiques RH dans une perspective de fidélisation personnalisées.

Ainsi mettre le doigt sur le regard porté par le DRH sur le positionnement de l'entreprise enquêtée dans cette logique de personnalisation RH.

L'étude exploratoire a confirmé les apports théoriques de la littérature, le DRH a affirmé que le marketing RH est un sujet qui vient de voir le jour au Maroc, et que la plupart des entreprises nationales ont tendance aujourd'hui à copier des multinationales pour s'adapter aux nouvelles exigences.

Du côté des salariés ces derniers ont exprimés clairement leurs attentes en matière de climat de travail, d'autonomie, de liberté et de flexibilité.

En confrontant les résultats obtenus aux théories mobilisées nous avons constatés que ces derniers se convergent. Ceci nous amène à confirmer nos hypothèses de recherche.

Associer le marketing aux ressources humaines peut paraître incongrue. Néanmoins, le service RH est au cœur de l'organisation et cristallise toutes les attentes, en termes de performance, motivation et pérennisation de l'activité.

C'est dans cet état d'esprit que les responsables des RH vont devoir apprendre à se servir de la démarche marketing pour attirer leur (prospect) futur employé (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et l'inciter à rester dans l'entreprise (le fidéliser) au même titre que le client.

Le marketing RH est longtemps pratiqué au sein des organisations bien qu'il n'a pas été suffisamment théorisé. Cependant, avec les exigences de la génération Y, aux attentes parfois controversées, les organisations doivent repenser leurs modes d'action, en favorisant une démarche orientée clients, où l'adaptabilité organisationnelle prime sur la rigidité du process.

Le contexte de pénurie des talents, de logique de carrière et réputation employeur ont définitivement positionné le Marketing RH sur le devant de la scène. Réussir à attirer et fidéliser les talents signifie aujourd'hui changer les processus et pratiques RH, communiquer différemment et construire une offre employeur sur-mesure.

Cette situation a non seulement bouleversé le travail des gestionnaires RH mais, a modifié les conditions de leurs exercices et les a amenées à adapter leurs compétences à ce nouveau métier qui est en perpétuelle évolution.

Au-delà des fonctionnalités de fidélisation et d'attractivité que permet le marketing RH, ce dernier n'est plus un effet de mode, mais aura certainement, comme résultat le renforcement du sentiment d'appartenance, de cohésion à l'intérieur de l'entreprise, l'intégration et l'implication des collaborateurs.

## Références Bibliographiques

### Ouvrages

ARVEILLER D. 2000. *La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre*, Les Cahiers du DRH, Editions Lamy, p.36.

Colloque RH, 20<sup>ème</sup> édition présenté par le CFA IDS & le CIEFA, jeudi 16 novembre 2017, « sous le thème *le client salarié est Roi, au-delà de la marque employeur en quoi les politique de marketing RH contribuent-elle à la performance globale des entreprises ?* » P : 126

COMMEIRAS N. 1994. *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle une étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Université de Montpellier 2.

Drucker-Godard. C, Ehlinger.S et Grenier. C. 2003. *validité et fiabilité de la recherche* in Thietart R-A (cood), méthodes de recherches en management, Dunod, Paris, p.257-287.

GHOSHAL S., BARTLETT C. 1998. *L'entreprise individualisée*, Maxima, Paris.

GILMORE J.H., PINE B.J. 1997. *The four faces of mass customization*, Harvard Business Review, September-October, p.108-116.

IGALENS J. 1997. *Segmentation sociale et gestion des ressources humaines*, in Y. Simon et P. Joffre (ed.), Encyclopédie de Gestion, 2e édition, p.2980-2989.

Jacques Lendrevie, Julien Lévy 2003. *Mercator, Théorie et pratique du Marketing*, Collection Livres en or, édition Dunod.

Kiesler C.A. 1971. *the Psychology of Commitment*, Academic Press, New York.

Levionnois.M. 1987. *Marketing interne et management des hommes*, Editions d'Organisation.

Liger.P. 2008. *Marketing RH Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Edition Dunod.

Liger.P. 2016). *Marketing RH comment devenir un employeur attractif*, 4ème Edition Dunod.

Leroux, A. 1999. *Une société à vivre. Refonder le personnalisme*, P.U.F.

MARCH J., SIMONS H. 1958. *Organizations*, New York.

Mounier E, *Le personnalisme*. 1949. Que sais-je, P. U. F.

Pallié et Mucchielli. 2016. *l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4ème édition Dunod.

Panczuk.S et Point.S. 2008. *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Edition d'Organisation Groupe Eyrolles, Pages 254.

PERETTI J.-M. 2005. *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert Entreprise.

PERETTI J.-M. 2005. *Introduction – Tous DRH : un défi pour les managers*, in PERETTI J.-M. (coord.), *Tous DRH*, Editions d'Organisation, Paris, p.21-34.

Robert R. Blake et Jane S. Mouton. 1964. *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*, Houston, Tex., Gulf Pub. Co.

THEVENET M. 1992. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

Weber. R.P. 1990. *Basic content analysis*, sage publications, Newbury Park.

Yin, R. 1994. *Case study research: design and methods* (2e éd.). London : Sage.

Romelaer. P. 2005. *L'entretien de recherché*, in Roussel.P et Wacheux.F (coord), *management des ressources humaines-méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, p.101-137.

Yin. R. 1994. *study research, design and methods* (2e éd.). London : Sage.

### Articles

Arnaud.S, Frimousse.S et Peretti.J-M. 2008. « gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Revue : Management Prospective, Edition Management & Avenir 2009/8 ; numéro 28*, Pages : 294 à 314, consulté sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-294.htm>

Arnaud S. et J.L. Chandon. 2009. « Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et performance au travail : exposé théorique et résultats empiriques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°71, pp.58-73*. (catégor. 3 CNRS).

ASLI.A& BAAKIL.D, le marketing RH : « une nouvelle approche de gestion des ressources humaines », *Academia, P.23*

BAGOZZI R.P. 1975. « Marketing as exchange », *Journal of Marketing*, vol. 39, p.32-39.

BOUCHIKHI H., KIMBERLY J. R. (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n°3, p.114-121.

Burger.P. 2015. « Et si les RH et le marketing fusionnaient », *Havard Business Review France*, Consulté sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/09/8253-et-si-les-rh-et-le-marketing-fusionnaient/>

- Brillet Franck et al. 2013. « Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés » *Management & Avenir*, (63), 57- 80.
- Brillet F., Hulin A. 2009. « La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du Devoir », *Revue Management & Avenir*, n°25, Pp. 351-367.
- Colle.R et Merle.A, « l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation », *Academia*
- COTTRELL M., LETREMY P., MACAIRE S., MEILLAND C. et MICHON F. 2002. « Le temps de travail des formes particulières d'emploi » *Économie et Statistique*, no 352-353.
- GILMORE J.H., PINE B.J. 1997. "the four faces of mass customization", *Harvard Business Review*, September-October, p.108-116.
- GOULDNER A. 1960 « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, vol.25, p.161-178.
- GREENBERG J. 1987. « A taxinomy of organizational justice theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, p.9-22.
- HOMANS G. (1958) « Social behavior as exchange », *American Journal of Sociology*, vol.63, p.597-606.
- Joule, R.-V. et Beauvois, J.-L. 1989. « Une théorie psychosociale : la théorie de l'engagement », *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 1, 79-90.
- Kiesler, C.A., & Sakumura, J. 1966. "A test of a model of commitment". *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, p. 349-353.
- KOTLER P., LEVY S.J. 1969. « Broadening the concept of marketing », *Journal of Marketing*, vol. 33, p.10-15.
- Le Gall. J-M. 2014. « DRH : la tentation du marketing », *le journal numérique le monde*. consulté dans : [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing\\_4402753\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing_4402753_1698637.html)
- MATHIEU J.P., ROEHRICH G. 2003. « Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions », *Actes du 3e Congrès « Tendances du Marketing en Europe »*, Venise, novembre.
- MOULINS J.-L. 1998. « Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange », *Décisions Marketing*, vol. 13, p.67-73.
- MORGAN R.M. ET HUNT S.D. 1994. "The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp.20-38.

PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T., BOULIAN B.V. 1974. « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n°5, p.603-609.

Pichault. F. 2010. « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *congres AGRH Rennes*. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actesagrh/pdf-des-actes/2010pichault-pleyers.pdf>

RAY J.E. 1998. « Fidélité et exécution du contrat de travail » *Droit Social*, no 5, p376-385.

Romelaer. P. 2000. « quelques éléments sur le travail su thésard en gestion », *cahier de recherche n° 79*, CREPA, Université Paris Dauphine.

SALERNO A. 2001. « Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n°4, p.25-46.

Seignour.A. 1998. « Le marketing interne : un état de l'art », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 13, No. 3 pp. 43-55.

STOREY J., BACON N. 1993. « Individualism and collectivism into the 1990s », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.4, n°3, p.665-684.

### Webographie

Nathalie Van Laethem, *Comment le mix-marketing est passé de 4P à 10P*, édité Le 20 mars 2011, consulté dans le blogue : <https://www.marketing-strategie.fr/2011/03/20/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p/>

Editions tissot par opinionway, *les français et la fiabilité à l'entreprise*, 2014, consulté dans : [https://www2.editions-tissot.fr/page\\_contenu/sondage-etude/la-fidelite-a-lentreprise/](https://www2.editions-tissot.fr/page_contenu/sondage-etude/la-fidelite-a-lentreprise/)

Philippe Crevel. 2015. *évolution des pratiques en matière de rémunération*, <http://philippecrevel.fr/evolution-des-pratiques-en-matiere-de-remuneration>

Le blog RH, *Rémunération cafétéria – entre agilité et leviers d'économies*, Posté le 28 mai 2015 par consulté dans : <https://leblogrh.net/2015/05/28/renumeration-cafeteria-entre-agilite-et-leviers-deconomies/>

Chris Wuytens. 2017. *La rémunération flexible, instrument de dialogue entre employeur et travailleur*, consulté dans : <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/La-remuneration-flexible-instrument-de-dialogue-entre-employeuret-travailleur/9878286?ckc=1&ts=1505913103>

MANAGOL. E, *entreprise : family-friendly ou pas ?* Édité le 3 OCTOBRE 2015 par, consulté sur : <https://e-managoblog.com/2015/10/03/travailfamille-family-friendly-ou-pas/>

---

Stéphanie Kannon, *marketing RH, risquez-vous la surdose du sucre ?*, 2017, consulté dans :

<https://www.lesaffaires.com/blogues/stephanie-kennan/marketing-rh--risquez-vous-la-surdose-de-sucre/594586>

Seth Godin, *la vache pourpre*, 2011, <https://www.strategemarketing.com/?p=2284>

Seydou Souley Mahamadou, *Les 25 employeurs qui attirent le plus les lauréats des grandes écoles*, 2009, <https://www.rekrute.com/article-2132-les-25-employeurs-qui-attirent-le-plus-les-laureats-des-grandes-ecoles.html#.XNhibRQzbDd>

المرجعيات الدستورية والقانونية في أعمال الرقابة على  
دستورية القوانين

**Constitutional and legal references in the implementation of oversight over  
the constitutionality of laws**

أuteur 1 : سعيد الغازي

سعيد الغازي  
طالب باحث بسلك الدكتوراه  
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال  
جامعة محمد الخامس الرباط  
مركز دراسات الدكتوراه في القانون والاقتصاد  
المغرب  
[ghazitopographe@gmail.com](mailto:ghazitopographe@gmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : EL GHAZIS (2020), « Constitutional and legal references in the implementation of oversight over the constitutionality of laws », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 255-294.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020



DOI : 10.5281/zenodo.5541306

Copyright © 2020 – ASJ



## الملخص

تناولت هذه الدراسة المرجعيات الدستورية والقانونية المعتمدة من طرف القاضي الدستوري أثناء بثه في دستورية القوانين، على اعتبار أن الدستور هو القانون الأسمى داخل المنظومة القانونية للنظام السياسي، وأن باقي القوانين يجب أن تكون متطابقة معه، حفاظا على القواعد والمبادئ الدستورية المنصوص عليها فيه من جهة، وحفاظا على سموه من جهة ثانية، هذا التطابق والتناسق يقتضي وجود مرجعية دستورية وقانونية يناط بها أمر الرقابة على دستورية القوانين، حماية للحقوق والحريات التي كرسها المشرع الدستوري من خلال الوثيقة الدستورية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مرجعيات القاضي الدستوري، تختلف حسب طبيعة النظام السياسي والمرتكزات التي يبنى عليها، وإن كان الهدف هو حماية الدستور والحقوق والحريات وضبط التوازن بين السلطات الدستورية داخل النظام السياسي.

ممارسة القضاء الدستوري لاختصاصاته، تستند على مجموعة من المرجعيات، منها الوثيقة الدستورية، مقدمة الدستور، القوانين التنظيمية، المبادئ والأهداف ذات القيمة الدستورية، إضافة إلى "السوابق القضائية" التي أنتجها القضاء الدستوري في التجارب السابقة.

يستنتج كذلك من خلال اجتهادات القاضي الدستوري أن هناك احترام لتدرج القواعد القانونية، بحيث لا يجوز للقاعدة الأدنى أن تخالف القاعدة الأسمى، احتراماً لمبدأ سمو الدستور على باقي القوانين، والذي يشكل أساس الرقابة على دستورية القوانين، واحتراماً للشرعية الدستورية والقانونية.

## الكلمات المفتاحية:

- القضاء الدستوري.
- الرقابة على دستورية القوانين.
- مرجعيات القاضي الدستوري في الرقابة على دستورية القوانين.

---

### **Abstract**

This study deals with the constitutional and legal references that adopted by the constitutional judge during his determination of the constitutionality of laws, in consideration that the constitution is the supreme law within the legal system of the political system, And the rest laws must be identical with it, to keep the constitutional rules and principles stipulated therein on the one hand, and to maintain its supreme on other hand. This congruence and consistency requires the existence of a constitutional and legal reference It is entrusted with overseeing the constitutionality of laws, protecting the rights and freedoms enshrined by the constitutional legislator through the constitutional document.

The study reached several results, the most important of which is that the constitutional judge's references differ according to the nature of the political system and the foundations on which it is based, even if the goal is to protect the constitution, rights and freedoms, and to control the balance between the constitutional powers within the political system.

The practice of the constitutional judiciary for its competencies is based on a set of references, including the constitutional document, the preamble of the constitution, regulation laws, principles and objectives that have constitutional value , in addition to the "judicial precedents" that produced by the constitutional judiciary in previous experiences.

It also concludes from The jurisprudence of the constitutional judiciary that there is respect for the hierarchy of legal rules, so that the lower rule may not contradict the supreme rule, out of respect for the principle of the supremacy of the constitution over the rest of the laws, which forms the basis for overseeing the constitutionality of laws, and respect for the constitutional and legal legitimacy.

### **Key words:**

Constitutional judiciary

The control on the constitutionality of laws.

References of the constitutional judge in control on the constitutionality of laws.

## مقدمة

تشكل الديمقراطية في العصر الحالي إحدى أهم الخيارات التي تصبوا إليها الشعوب لتدبير الحياة السياسية والاجتماعية داخلها، هذا الخيار لا يمكن تحقيقه إلا بتكريس مجموعة من الآليات والتي يندرج في صلبها القضاء الدستوري<sup>1</sup>، الذي ابتغى من وراء إحداثه المشرع الدستوري حماية الوثيقة الدستورية وضمان سيادتها<sup>2</sup>، وإقرار دولة الحق والقانون، وضبط التوازن بين السلطة التشريعية والتنفيذية.

فإذا كان الدستور هو القانون الأسمى داخل المنظومة القانونية للدولة، فإن القوانين يجب أن تكون متطابقة معه، حفاظا على القواعد والمبادئ المنصوص عليها فيه، الأمر الذي يقتضي وجود مرجعية دستورية وقضائية يناط بها أمر الرقابة على دستورية القوانين، وحماية الحقوق والحريات، هذه المرجعية هي القضاء الدستوري المتمثل في المحاكم والمجالس الدستورية.

إذن ما هي طبيعة النصوص والمبادئ الدستورية التي تشكل معايير مرجعية للقاضي الدستوري في رقابته على دستورية القوانين؟ وما هي حدود القاضي الدستوري في اعتماد هاته المعايير أثناء ممارسة اختصاصاته؟ وما موقع تصدير الدستور والمبادئ التي تم إقرارها داخل هذا التصدير ضمن مرجعياته؟ إلى أي حد ساهم القاضي الدستوري في استخدام التأويل الدستوري داخل المنظومة المرجعية لإجراء الرقابة على دستورية القوانين؟

كيف يصل القاضي الدستوري إلى اجتهادات قضائية محكمة وتشكل مرجعية أساسية؟ وماهي الإشكاليات التي يمكن أن تكون حاجزا أمام اجتهاد قضائي دستوري متكامل؟ وهل لهذا الأمر علاقة بالمرجعيات المنتقاة من طرف القاضي الدستوري أثناء النظر في مدى دستورية قانون ما؟

وبناء على ذلك، فإننا سنعالج في هذا الدراسة "مرجعيات القضاء الدستوري في الرقابة على دستورية القوانين" من خلال الإشكالية التالية:

<sup>1</sup> - ينصرف مفهوم القضاء الدستوري إلى مجموع المؤسسات والتقنيات التي يؤمن بموجبه، بدون تقييد، تفوق الدستور وسموه، وترجع البدايات الأولى لاستخدام هذا المفهوم مع هانس كلسن وأيسنمان سنة 1928، فالمفهوم الكلاسيكي للقضاء الدستوري يقصد به الضمانة القضائية للدستور، أما إيسنمان فيعتبر أن القضاء الدستوري هو ذلك القضاء الذي يتناول مراقبة دستورية القوانين، أما المعنى القانوني للمفهوم فهو ضمان توزيع الصلاحية بين التشريع العادي والتشريع الدستوري، وتأمين احترام سمو الدستور لمزيد من التوضيح يرجى الاطلاع على أوليفيه دو هاميل وايف ميني، المعجم الدستوري، ترجمة منصور القاضي، مراجعة زهير شكر الطبعة الأولى 1996، ص 788 وما بعدها. لمزيد من التفاصيل حول المفهوم يرجى الاطلاع على:

- Francis Hamon et Céline Wiener، 'la justice constitutionnelle en France et l'étranger'، LGDJ، Paris، 2011، p 9.  
 -le juge constitutionnel، un cadre législateur – cadre positif، une analyse comparative en droit français belge، allemand، préface de Otto Pfersmann، LGDJ، Bruxelles، 2006، page 25 au 31.  
 - Dominique Rousseau، 'la justice constitutionnelle en Europe'، Montchrestien، Paris، 3ème édition، 1998، p 9.  
 - زهير شكر، النظرية العامة للقضاء الدستوري، الجزء الأول، دار بلال للطبع والنشر بيروت، لبنان الطبعة الأولى، 2014، ص 5.  
<sup>2</sup> -Fransois –Xavier Millet، le contrôle de constitutionnalité des lois de transposition، Etude de droit comparé France-Allemagne، L'HARMATAN، 2011، paris، p 23.

## الإشكالية المركزية للأطروحة:

دراسة المرجعيات الدستورية والقانونية التي يعتمدها القاضي الدستوري، أثناء مراقبته لدستورية القوانين، من خلال تفكيك وتحليل مضمون الاجتهاد القضائي الدستوري المغربي والفرنسي، وإبراز مدى توفيق القاضي الدستوري في ترسيخ القراءة القانونية-القضائية للدستور.

## منهج الدراسة:

إن دراسة مرجعيات القضاء الدستوري، تتطلب منا الاعتماد على من المناهج والآليات قصد المعالجة والإلمام بجميع الإشكاليات التي تطرحها الدراسة وهو ما يحتم علينا تحليل وتدقيق هذه المرجعيات بالارتكاز على:

**المنهج المقارن:** الذي يتجلى في دراسة اجتهادات القضاء الدستوري على مستوى المرجعيات القانونية للقاضي الدستوري من خلال المقارنة بين أجهزة القضاء الدستوري المغربي – غرفة دستورية مجلس دستوري محكمة دستورية، أو مقارنتها بالتجارب المقارنة خصوصا التجربة الفرنسية باعتبارها مرجعا أساسيا في النص والممارسة، من أجل إغناء البحث ورصد مكامن الالتقاء والاختلاف بين هذين التجريبتين، الهدف من هذه المقاربة المقارناتيه، هو رصد توجهات القضاء الدستوري المغربي الذي يعمل على تحويل الإحالات الواردة إليه، والتي تشكل في حد ذاتها توجهها لرؤى واختيارات قانونية إلى قرارات قضائية دستورية تصبح ملزمة للجميع.

فالمقارنة التي نصبوا إليها هي مقارنة أفقية وعمودية، لسبر أغوار تحولات القضاء الدستوري المغربي كتنظيم للتوصل إلى الخصائص المميزة لكلتا المؤسسات \_ المجلس الدستوري والمحكمة الدستورية \_، للتعرف على الآليات والأسس المتحكمة في اشتغالهما، أخذا بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية في علاقته بباقي المؤسسات الدستورية التي تعطي طابعا خاصا لهذه التحولات، إضافة إلى إجراء دراسة مقارنة للنصوص القانونية المؤطرة للقضاء الدستوري.

تبني المنهج المقارن لدراسة اجتهادات القضاء الدستوري المغربي الهدف منه اكتشاف الخصائص المميزة لهذه الاجتهادات في حاضرها وماضيها وإلي أي حد تخلى هذا القاضي الدستوري عن السوابق القضائية أو سايرها وأكدها في حالات لاحقة، وذلك من خلال تحليل اجتهاداته الحالية إبان الوثيقة الدستورية الحالية، ومقارنتها بما سبق من الاجتهادات في ظل دستور 1996، وذلك من أجل قياس مدى تطور القضاء الدستوري أو تراجع على المستوى الاجتهادي.

**آلية التحليل القضائي:** يرتكز أساسا على الفحص الدقيق لاجتهادات القاضي الدستوري باعتبارها المادة الرئيسة في معالجة الإشكالية المعروضة للمناقشة في هذه الدراسة لتحليل حثيبتها ومنطوقها بهدف تحديد مكامن التطور والتراجع في عمل القاضي الدستوري

## فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** مرجعيات القضاء الدستوري المغربي هي استمرارية للمرجعيات السابقة، سواء من حيث اعتماد الوثيقة الدستورية، والمبادئ والأهداف الدستورية، أو من حيث السوابق القضائية كمرجعية للرقابة على دستورية القوانين.

**الفرضية الثانية:** اجتهادات القضاء الدستوري الحالي أشرت على تطور مهم، مقارنة مع المنتج القضائي الدستوري السابق، هذا التطور هو امتداد للإصلاحات الدستورية التي عرفتها الترسانة القانونية للقضاء الدستوري بالمغرب

إن القاضي الدستوري أثناء إعماله للرقابة على دستورية النصوص لا ينطلق من فراغ، تبعاً لطبيعة البناء السوسيوقانوني لمؤسسة القضاء الدستوري، وتبعاً لنوعية النص المعروض للمراقبة، وبالتالي فالبناءات التي يستند عليها القاضي الدستوري أثناء بنه في دستورية القوانين تتسم بالتنوع، فمنها الوثيقة الدستورية (المطلب الأول) والقوانين التنظيمية (المطلب الثاني)، دون التخلي عن الاجتهاد القضائي السابق كمرجعية أساسية (المطلب الثالث).

### المطلب الأول: المرجعيات الدستورية في مجال الرقابة على دستورية القوانين

يمارس القاضي الدستوري المغربي الاختصاصات المسندة إليه، وخصوصاً الرقابة على دستورية القوانين، بناء على مجموعة من المرجعيات القانونية أثناء بنه في الإحالات الواردة إليه من طرف أصحاب الصفة، والتي لها علاقة بالمؤسسات الدستورية وبالنظام القانوني ككل.

فالقاضي الدستوري عند قيامه بعملية البت في الإحالات المتعلقة بالرقابة على دستورية القوانين، يكون مرغماً على احترام مجموعة من المرجعيات، منها الوثيقة الدستورية، تصدير الدستور، المبادئ والأهداف ذات القيمة الدستورية، ويسري الأمر حتى على السوابق القضائية التي أنتجها القضاء الدستوري سابقاً.

#### الفقرة الأولى: الدستور كأساس مرجعي للقاضي الدستوري

يشكل الدستور الرافعة الأساسية ضمن مكونات الكتلة الدستورية<sup>3</sup>، والقاعدة المرجعية الأولى التي يستخدمها القاضي الدستوري لمراقبة دستورية القوانين وكل النصوص القانونية الخاضعة لرقابته<sup>4</sup>، فالدستور بالمعنى الواسع ليس مجرد مجموعة القواعد المنظمة للسلطات العامة للدولة، أو تحدد حدود هذه السلطات في ممارسة صلاحياتها، ولكن بصورة أساسية الحقوق والحريات الأساسية للأفراد والجماعات والمبادئ المنصوص عليها في متن الوثيقة الدستورية أو في مقدمتها، بل ويسري الأمر إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ومقدمة دستور 1946، وإن كانت مجرد نصوص فلسفية وأخلاقية أشبه بالنصوص الأدبية مفرغة من قيمتها القانونية<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> - ترجع البوادر الأولى لمفهوم "الكتلة الدستورية" والتي تمت صياغتها على نسق "الكتلة الشرعية" التي تُعرف بشكل جيد بين المختصين في القانون الإداري إلى العميد «FAVOREU Louis» هذا المفهوم الذي طرح سجلاً حول الأسس التي يقوم عليها ومدى صحتها، لمزيد من التفاصيل حول هذا المفهوم يراجع:

- هنري روسيُون، المجلس الدستوري، ترجمة محمد وطفه، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، طبعة 2001، ص 57 وما بعدها.  
- بوجمعة بو عز اوي، القاضي الدستوري ومدخل بناء دولة القانون، المجلة المغربية للمنازعات القانونية، عدد مزدوج 11/10، 2010، ص 190.  
- إلياس أبو عيد، المجلس الدستوري بين النص والاجتهاد والقانون والفقه المقارن، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، سنة 2007 الجزء الثاني المواد من 18 إلى 34، ص 81

<sup>4</sup> - زهير شكر، النظرية العامة للقضاء الدستوري، الجزء الأول ص 318.

<sup>5</sup> - Dominique Rousseau, droit du contentieux constitutionnel, op.cit. 102 et suiv.

- Burdeau, Hamoun et Troper, Droit constitutionnel, Editions L.G.D.J. 1999, p 646 « le bloc de constitutionnalité comprend, non seulement les articles numérotés du texte constitutionnel, mais aussi son préambule et les différentes normes ... la déclaration des droit de l'homme et du citoyen de 1789, le préambule de la constitution 1946 et les principes fondamentaux ... »

ولأن المبادئ والحقوق والحريات تتم صياغتها بطريقة عامة تفتقر إلى الدقة، وإن كانت مسألة عدم الدقة تترك للمشروع سلطة تقديرية واسعة عند وضع القوانين كما تفسح المجال أيضا أمام القاضي الدستوري للاجتهاد في تفسير النصوص الدستورية<sup>6</sup>، لذلك فالقاضي الدستوري يقوم بتأويله، ويراقب التأويلات التي يقرها البرلمان، مما يعطيه إمكانية السيطرة على مضمون المبادئ الدستورية المستند عليها كمعيار مرجعي في الرقابة على دستورية القوانين<sup>7</sup>.

فإذا كانت القوانين هي أسى تعبير عن إرادة الأمة حسب منطوق الفصل (ف6)، فإنه يجب أن يكون متناغما مع مقتضيات الدستور، لأن هذا الأخير يسمو على كل ما عداه من القوانين<sup>8</sup>، وعلى جميع المواطنين والمواطنات احترامه، فاحترام مبدأ سموه يعد بموجب فصله السادس، من المبادئ الملزمة<sup>9</sup>.

إن عملية الرقابة على دستورية القوانين من طرف القاضي الدستوري، تقتضي منه الاحتكام إلى الأساس القانوني لهذه الرقابة وهو الوثيقة الدستورية، لكن يطرح هنا سؤال حول طبيعة المعايير المرجعية "les normes de référence" وما الذي يبحث عنه القاضي الدستوري هل المطابقة أم الموافقة؟

وتعتبر بعض الأبحاث أن القاضي الدستوري يبحث عن رقابة الموافقة<sup>10</sup>، التي تقتضي مرونة في طبيعة الارتباط الذي يجب أن يجمع القاعدة الأسمى بالقاعدة الأدنى، لكن هذا لا ينفي عدم وجود رقابة المطابقة التي تعتبرها الأستاذة نادية البرنوصي مراقبة سهلة<sup>11</sup>، والاختلاف بين المفهومين هو أن رقابة الموافقة مفهوم مرن والمطابقة مفهوم ضيق<sup>12</sup>، والتي يُطلق عليها الدكتور مصطفى قلوش تعبير "المطابقة الضمنية"، لكون القاضي الدستوري يفحص القانون المعروف عليه مادة، من أجل التأكد من أن المواضيع التي يتناولها القانون مطابقة لمنطوق الدستور وروحه<sup>13</sup>.

وبرجوعنا إلى الإنتاج الدستوري في مجال الرقابة على دستورية القوانين خلال الفترة ما بين 1994 و2019، نجد أن القاضي الدستوري يبني جميع قراراته على الوثيقة الدستورية مستعملا عبارة «بناء على الدستور ولاسيما الفصل...»، وبالتالي فالقاضي يعتمد الدستور كمرجعية أساسية وإلزامية في بته في القرارات الدستورية، والمقصود هنا فصوله المرقمة، وباقي مكونات تصدير الدستور باعتباره جزء لا يتجزأ منه<sup>14</sup>.

- عبد الغني أمريدة، التأويل الدستوري في النظام الساسي المغربي: حالة القاضي الدستوري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، السنة الجامعية 2013-2014 من ص 2 إلى ص 9.

6 - عصام سليمان، إشكالية الرقابة على دستورية القوانين، الكتاب السنوي، 2012 المجلد السادس، منشورات المجلس الدستوري اللبناني ص 47.

7 - زهير شكر، النظرية العامة للقضاء الدستوري، الجزء الأول، م.س، ص 318.

8 - قرار المجلس الدستوري رقم 11-819 الصادر في 19 من ذي الحجة 1432 (16 نونبر 2011)، ج.ر عدد 5997 مكرر بتاريخ 25 ذي الحجة 1432 (22 نونبر 2011)، ص 5562.

9 - قرار المجلس الدستوري رقم 937 بتاريخ 29 مايو 2014، أنظر الجامع لمبادئ وقواعد المجلس الدستوري، من خلال قرارات الغرفة الدستورية (1994-1963) والمجلس الدستوري (1994-2015)، مطبعة الأمانة الرباط 2015، ص 11.

10 - BERNOUSSI Nadia, le contrôle de constitutionnalité au Maghreb, essai d'interprétation de l'action des organes de contrôle en Algérie, au Maroc et en Tunisie, Thèse d'Etat, université Mohammed V faculté de sciences juridiques, économiques et sociales Rabat, 1998, p 98.

11 - BERNOUSSI Nadia, «le contrôle de constitutionnalité ....», op. cit. p 111.

12 - Bernossi Nadia, « le contrôle de constitutionnalité.....», op. cit. p 66.

13 - مصطفى قلوش، الإطار القانوني والفقهى للقوانين التنظيمية م المجلة المغربية لإدارة المحلية والتنمية، عدد47، 2002.

14 - هناك خلط في الفهم بين مكونات الدستور والتي تشمل على جميع الفصول المرقمة، في حين مقدمة الدستور تشكل مكونا منفصلا، له القيمة الدستورية كباقي الفصول الأخرى، وإن كان التصدير يشكل جزءا لا يتجزأ عن باقي الدستور تبعا لما ورد في الفقرة الأخيرة من تصدير دستور 2011.

وبالتالي إذا كان النص الدستوري هو أساس مرجعي للقاضي الدستوري في أعمال الرقابة والبت في المنازعات الدستورية، فإنه يمكن التصريح بعدم مطابقة قانون ما لروح الدستور ومنطوقه وتصديره يؤدي حتماً إلى إلغائه كلياً، وإن كان التصريح جزئياً فإن باقي مواد القانون لا تثريب عليها إن كانت مطابقة للدستور.

الأمر يسري إلى باقي مبادئه، وإن جاءت عامة كحرية المعارضة، حرية التعبير والرأي، وحرية الاجتماع (ف10)، التمتع بالحقوق والحريات السياسية والمدنية (ف19)، الحق في الحياة (ف20) الحق في الحياة الخاصة، وعدم انتهاك حرمة المنزل (ف24)، حرية الفكر والرأي والتعبير (ف25)... فهذه الحقوق والمبادئ واجبة الاحترام من قبل المشرع، وأي نص جاء مخالفاً لها يعتبر مشوباً بعيب المخالفة للدستور<sup>15</sup>.

#### الفقرة الثانية: تصدير الدستور أساس مرجعي للرقابة الدستورية

يشكل تصدير أو ديباجة أو مقدمة الدستور «*préambule*»<sup>16</sup> ركيزة أساسية من الناحية القانونية والسياسية لما تحتويه من مبادئ وأهداف حرص المشرع الدستوري على أن يدونها في مقدمة الدستور<sup>17</sup>، فهذا التصدير يعتبر إعلاناً صريحاً لمبادئ ومعايير توخى المشرع الدستوري وضعها في مستهل الوثيقة الدستورية.

وتعرف بذلك التوطئة أو المقدمة بكونها وثيقة تتضمن الإعلان عن مبادئ أو حقوق أو توجهات عامة والفلسفة السياسية التي يقوم عليها نظام الحكم، ويختلف محتوى التوطئة من دستور إلى آخر حسب أوضاع كل بلد وخاصة الظروف السياسية والاجتماعية وغيرها التي يتم فيها وضع الدستور<sup>18</sup>، إذن هل تصدير الدستور بما يحمله من مبادئ ومقتضيات لها قيمة دستورية يعادل قيمة أحكام الدستور؟ وما هي توجهات القضاء الدستوري المغربي في اعتبار تصدير الدستور مرجعية للرقابة على دستورية القوانين؟

15 - الجامع لمبادئ وقواعد القضاء الدستوري المغربي من خلال قرارات الغرفة الدستورية والمجلس الدستوري، الباب المتعلق بالحقوق والحريات ص 37 إلى ص 64، منشورات المجلس الدستوري المغربي، مطبعة الأمنية، الرباط، 2015.

16 - بالرجوع إلى الدساتير العربية نجد أنها تستعمل مصطلحات مختلفة لتصدير الدستور (دستور 2011 بالمغرب) بعدما كان يستعمل مصطلح تمهيد إبان الدساتير السابقة، ففي التجربة المصرية والجزائرية والموريتانية يتم استعمال مصطلح الديباجة، ويستخدم مصطلح مقدمة في دستور الإمارات العربية المتحدة، وتتضمن مقدمات الدساتير مبادئ أو حقوق أو أهداف غالباً ما تتصف بالعمومية، كما تتضمن التوجهات الكبرى لنظام الحكم وأسس ومركزاته وبنيتها حسب الظرفية التي وضعت فيه السلطة التأسيسية الأصلية الوثيقة الدستورية، وطبيعة التأثيرات الداخلية والخارجية المصاحبة للوضع، يراجع في الشأن:

- عبد الهادي بوطالب، المرجع في القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، دار الكتاب، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، الجزء الأول، السنة 1979 ص 157.

في التجربة الفرنسية المقصود بمقدمة الدستور هي مقدمة دستور سنة 1946 التي قررت أن " الشعب الفرنسي ينادي علانية بتعلقه بحقوق الإنسان وبمبادئ السيادة الوطنية كما حددت في إعلان 1789 المؤكد والمتعم بمقدمة دستور سنة 1946، وبمقتضاها يتم التعبير في رأس الدستور الذي ينظم السلطات العامة، من جهة ومن جهة ثانية أن يجري إكمال قائمة حقوق الإنسان كما أعلنت سنة 1789 أو سنة 1848 بالنص على الحقوق الأساسية، وارتكزت على ثلاثة أمور: أن الشعب الفرنسي يؤكد بشكل علني على حقوق الإنسان والمواطن وحرياتها، كما أن هذه الحقوق يمكن أن تركزها الحقوق الأساسية التي تعترف بها الجمهورية الفرنسية، ثم أن الشعب الفرنسي يضيف الحقوق الاقتصادية والاجتماعية المتمثلة في الجيل الثاني من الحقوق، أنظر أوليفيه دو هاميل وايف ميني، مرجع ص 862.

17 - زكرياء أفتوش، المجلس الدستوري المغربي وضبط سير المؤسسة البرلمانية، منشورات مجلة العلوم القانونية، سلسلة البحث الأكاديمي، الطبعة الأولى 2015 ص 82.

Voir aussi : Dominique Rousseau, Droit du contentieux constitutionnel op.cit. Page 101 et Suiv.

18 - زكرياء أفتوش، المجلس الدستوري المغربي وضبط سير المؤسسة البرلمانية، م.س، ص 82.

أولاً: القيمة القانونية لتصدير الدستور:

تشكل المبادئ المنصوص عليها في تصدير الدستور المغربي لسنة 2011 جزءاً لا يتجزأ من الدستور، ومن تم فإن القيمة القانونية لهذا التصدير لا تختلف عن باقي مكونات نصوص الوثيقة الدستورية، وهو ما دفع بالقاضي الدستوري في قراره 854-12 إلى جعل المبادئ والمعايير المكونة للتصدير في توازي تام مع باقي أحكام الدستور<sup>19</sup>.

وقد إتجه غالبية الفقه الدستوري الفرنسي خصوصاً «Hauriou et Duguit» إلى الإقرار بالحجية القانونية للمبادئ الواردة في مقدمة الدستور وأنها ذات قيمة متطابقة «une valeur identique» مع باقي النصوص التي تتشكل منها الوثيقة الدستورية، مما يجعلها ملزمة وفقاً لذلك لجميع السلطات العامة<sup>20</sup>، وقد أنتقد هذا التوجه لكونه يقيد المشرع الدستوري والعادي بإعطائه هاته القيمة العليا لديباجة الدستور، كما أنه يتعارض مع مبدأ تدرج القوانين<sup>21</sup>.

ففي فرنسا تم الاعتراف بالقيمة القانونية لمقدمة الدستور من قبل مجلس الدولة الفرنسي حيث أشار صراحة إلى مقدمة دستور 1946 وإعلان 1789 من أجل فرض رقابته على القرارات الإدارية التي ليس لها أساس قانوني<sup>22</sup>، وهو التوجه الذي أكدته المجلس الدستوري الفرنسي في قراره رقم 71-44<sup>23</sup>، حيث كرس من خلاله الحقوق والحريات الواردة في مقدمة دستور 1958 وإعلان 1789، وبالنظر إلى حيثيات قرارات المجلس الدستوري الفرنسي نلاحظ أنه يستعمل عبارة "بالنظر إلى الدستور وعلى وجه الخصوص ديباجته" "vu la constitution et notamment son préambule" مما يجعل من ديباجة الدستور جزءاً لا يتجزأ من باقي نصوصه، وهي مرجعية استعملها القاضي الدستوري الفرنسي كذلك في القرار رقم 505-2004<sup>24</sup>.

لنستنتج أولاً: أن المجلس الدستوري الفرنسي اعتبر أن كل النصوص التي يؤول الاختصاص فيها إلى البرلمان، وتبين أنها تمس الحقوق والحريات المنصوص عليها بشكل صريح في مقدمة دستور 1958 أو في إعلان 1789، فإنه يصرح بعدم مطابقتها مع نصوص الوثيقة الدستورية، وهو ما أكدته الفقرة الثانية من قرار المجلس الدستوري الفرنسي بتاريخ 16 يوليوز 1971 الموماً إليه أعلاه، وهو المنحى الذي تبناه المجلس الدستوري فيما يتعلق بالمادة الاجتماعية<sup>25</sup>.

19 - جاء في حثية القرار الموماً إليه أعلاه بأن " مبادئ ومعايير (التعيين في المناصب العليا) "...مستمدة عموماً من أحكام الدستور الواردة على وجه الخصوص في التصدير وفي فصول أخرى منه" قرار المجلس الدستوري رقم 854-12 الصادر بتاريخ 12 رجب 1433 (3 يونيو 2012)، ج.ر عدد 6054، بتاريخ 16 رجب 1433 (7 يونيو 2012) ص 3550.

- أنظر كذلك، الجامع لمبادئ وقواعد القضاء الدستوري المغربي، مرجع سابق ص 11.

20 - Dominique Rousseau, Droit du contentieux constitutionnel op.cit. Page 102.

21 - زكرياء أفنوش، المجلس الدستوري المغربي وضبط سير المؤسسة البرلمانية، م.س ص 83. أنظر أيضاً:

- Georges Burdeau, traite de science politique L.G.D.J, tome 4, Paris année 1984 Page 120.

22 - Dominique Rousseau, Droit du contentieux constitutionnel op.cit. Page 103.

23 -Décision n° 71-44 DC du 16 juillet 1971 relative la loi complètent les dispositions des articles 5 et 7 de la loi du 1 er juillet 1901 relative au contrat d'association ،journal officiel du 18 juillet 1971, page 7114 recueil, p 29.

24 -Décision n° 2004-505 DC du 19 novembre 2004, journal officiel du 24 novembre 2004, page 19885, texte n° 89 recueil, p.173.

25 - Olivier DUTHEILLET DE LAMOTHE, les principes de la jurisprudence du conseil constitutionnel en matière sociale, nouveaux cahiers du conseil constitutionnel n°45 (le conseil constitutionnel et le droit social) octobre 2014. Source sur internet.

**ثانيا:** طبيعة التوجه الذي تبناه القاضي الدستوري الفرنسي في القرار رقم 44-71 المتعلق بحرية تأسيس الجمعيات يعتبر سابقة قضائية أشد عليها، ولم يتخلى عنها في قرارات لاحقة<sup>26</sup>، حيث أكد على أن الحقوق والحريات والمبادئ المنصوص عليها في مقدمة دستور 1958، يجب التقيد بها من طرف السلطة التشريعية أثناء سنها للنصوص القانونية.

**ثالثا:** أن استعمال مقدمة الدستور كمعيار مرجعي للقاضي الدستوري، هي حالة خاصة بالدساتير التي تحتوي على ديباجة للدستور مثل الدستور الفرنسي والمغربي...، أما الدساتير التي لا تتوفر على مقدمة فحتما للقاضي الدستوري معايير مرجعية أخرى للرقابة على دستورية القوانين كالتجربة الدستورية البلجيكية<sup>27</sup> والألمانية.

**ثانيا:** قرارات القاضي الدستوري المغربي وتصدير الدستور.

تبنى القضاء الدستوري المغربي نفس النهج الذي تبناه القاضي الدستوري الفرنسي في اجتهاداته المتعلقة بمكانة مقدمة الدستور ضمن مكونات الكتلة الدستورية، كما أن المشرع الدستوري المغربي لم يترك المجال مشرعا للاجتهد وجعل من تصدير الدستور جزءا لا يتجزأ منه.

الأمر الذي دفع بالقاضي الدستوري إلى الاستعانة بها كمرجعية للرقابة على الدستورية، حيث اعتبر أن مخالفة المقترحات والمبادئ المنصوص عليها في مقدمة الدستور يؤدي حتما إلى التصريح بعدم مطابقة المقترحات المخالفة.

وقد سلك المجلس الدستوري هذا التوجه في العديد من القرارات، حيث قضى في قراره رقم 819-11 بأن "الدستور واجب التطبيق في نصوصه وروحه وهو ما يتعين على المجلس الدستوري مراعاته لدى نظره في القضايا المعروضة عليه" وهو المغزى الذي أكده المجلس الدستوري في حيثية أخرى من نفس القرار، "وحيث أن الدستور بتأكيده على أن الانتخابات الحرة والنزيهة والشفافة هي أساس مشروعية التمثيل الديمقراطي، وبتحويله للأمة حق اختيار ممثلها في المؤسسات المنتخبة بالاقتراع الحر والنزيه والمنتظم...وبدعوته لأعضاء مجلسي البرلمان إلى الوفاء لانتماءاتهم السياسية ومن خلالها لتعاقدهم مع ناخبهم كما تشير إلى ذلك أحكام الفصول 11 و12 و7 و61 منه، إنما يرمي إلى توطيد وتقوية دولة حديثة " كما ورد في تصدير الدستور، وبذلك فصل المجلس الدستوري في المسألة المطروحة عليه انطلاقا من مقدمة الدستور.

أما بخصوص القرار 13-924<sup>28</sup> اعتبر المجلس الدستوري فيما يخص المادة 55 (البند 9) بأن إسناد رئاسة اللجنة الدائمة لمراقبة الإنفاق العمومي إلى رئيس مجلس النواب، وعلى اختصاص هذه اللجنة بتدقيق الإنفاق العمومي الذي تقوم به الحكومة مخالف للدستور ولباقي المبادئ المنصوص عليها في تصديره.

<sup>26</sup> -Décision n° 93-325 DC du 13 Aout 1993, loi relative à la maîtrise de l'immigration et aux conditions d'entrée, d'accueil et de séjour des étranger en France, journal officiel du 18 Aout 1993, page 11722 , Recueil, p 224. Voir aussi : Louis Favoreu et Louic Philip, les grandes Décisions du conseil constitutionnel, Editions Dalloz 17<sup>e</sup> Édition 2013, 395-415.

<sup>27</sup> -Marie-Françoise Rigaux et Bernadette Renauld, La cour constitutionnelle, BRUYLANT BRUXELLES 2009 , page 65 jusqu'à 100.

<sup>28</sup> - قرار المجلس الدستوري رقم 13-924 الصادر في 2 صفر 1433 (27 دجنبر 2011)، ج.ر عدد 6014، بتاريخ 25 صفر 1433 (19 يناير 2012)، ص 357.

وفي حثيئة أخرى من نفس القرار تتعلق بالمادة 65 اعتبر المجلس الدستوري أن توطيد وتقوية مؤسسات دولة حديثة يعد غاية دستورية، كما يشير إلى ذلك الدستور في تصديره.

### المطلب الثاني: المرجعيات القانونية المعتمدة في مجال الرقابة على دستورية القوانين

إن تحليل قرارات القاضي الدستوري توضح أن البنية المرجعية للقرارات لا تقتصر فقط على نصوص الوثيقة الدستورية وحدها، بل أدمج بعض المبادئ الدستورية والنصوص الأخرى، داخل الحقل الدستوري، الذي يستند عليه القاضي الدستوري في ممارسة الرقابة على دستورية القوانين.

فهذه القواعد والمبادئ، منها ما هو محدد في الوثيقة الدستورية بحد ذاتها، ومنها ما هو متجدر كالمبادئ العامة ذات القيمة الدستورية، في إعلانات الحقوق على اختلاف مصادرها، أو في الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.

وفي هذا الصدد أبح الفقه الفرنسي باعتباره التجربة التي تستقي منه التجربة المغربية، بأنه يجب على القاضي الدستوري وفي كل مرة تطرح أمامه دستورية قانون ما أن يعمل بالدرجة الأولى وبطريقة آلية إلى الاحتكام لكافة النصوص الدستورية المطبقة ليستخلص منها قراره النهائي، وتبعاً لهذا فالقاضي الدستوري الفرنسي له مرجعيات متعددة.

وفي حالة غموض النصوص القانونية الموجودة أمام القاضي الدستوري يتم الاحتكام إلى التأويل<sup>29</sup> "Interprétation" على اعتبار أن القاضي الدستوري ليس قاضياً تطبيقياً يقوم بإزالة حكم الدستور بشكل آلي، وإنما يتحتم عليه أن يحقق التوازن بين اعتبارات مختلفة منها المحافظة على الشرعية الدستورية وكذلك الاستقرار في النظام القانوني داخل الدولة.

#### الفقرة الأولى: القوانين التنظيمية مرجعية قانونية للقاضي الدستوري.

إن استعمال القاضي الدستوري القوانين التنظيمية مرجعية لقياس مدى دستورية القوانين الأخرى، يعتبر مسألة مشروعة بالنظر إلى الاستمرارية والترابط بين القوانين التنظيمية وباقي النصوص القانونية الأخرى، إلا أن هذه المسألة حسب بعض الباحثين من الناحية الدستورية والمنطقية تبقى مثار جدل<sup>30</sup> في بعض الحالات، فالقوانين التنظيمية موضوع الرقابة توجد على نفس المرتبة من القوانين التنظيمية التي يستند عليها القاضي الدستوري في تلك الرقابة للقانون المعروض أمامه.

<sup>29</sup> - Yann Aguila, Cinq Questions sur l'interprétation constitutionnelle » RFDC, 21-1995 p25.

Aussi :Dimano Thierry, le juge constitutionnel et la technique de décisions interprétatives en France et en Italie, collection droit public positif dirigée par Louis Favoreu, éd Economica 1997, p 27 et s

- محمد شليح: تأويل العقود في قانون الالتزامات والعقود المغربي، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في القانون الخاص، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكادال، السنة الجامعية 1995-1996، ص4.

- عبد الرحيم المنار اسليمي، مناهج عمل القاضي الدستوري، دراسة سوسيوقضائية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد خاص، سنة 2006، ص 21 وما بعدها.

- عبد الغني أمريدة: التأويل الدستوري في النظام الساسي المغربي، مرجع سابق، ص 2 وما بعدها.  
 - شاكر راضي شاكر: اختصاص القاضي الدستوري بالتفسير الملزم، دراسة تأصيلية تحليلية، دار النهضة العربية للنشر الطبعة الأولى 2005، ص 18 وما بعدها.

<sup>30</sup> - نور الدين أشحشاح، الرقابة على دستورية القوانين بالمغرب، دراسة مقارنة أطروحة لنيل الدكتوراه، في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكادال الرباط، السنة الجامعية، 2000. 2001، ص 375.

وبذلك دأب القاضي الدستوري على جعل المطابقة للدستور مشروطة بالألا تقع المقنضيات الجديدة مخالفة للقانون التنظيمي بعينه أو باقي القوانين التنظيمية.

وبالفعل فالقانون التنظيمي أصبح جزء من الكتلة الدستورية<sup>31</sup> بالمغرب، ولم يكتفي القاضي الدستوري بهذا الأمر بل ذهب إلى حد إتباع بعض المبادئ ذات القيمة الدستورية وجعلها تسمو إلى جانب الوثيقة الدستورية والقوانين التنظيمية، مُشكلة بذلك مرجعية قانونية، ومنها:

- حرية التصويت من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها الدستور.
- حالات التنافي ليست سوى مانع قانوني وليست مانع للترشح.
- للمواطن غير المنتمي سياسيا حق الترشح للانتخابات.
- كل مقنضى مخالف لحرية التصويت والمساواة بين الناخبين وبين اللوائح الانتخابية يعد غير مطابق للدستور<sup>32</sup>

وشهدت فرنسا ابتداء من 2002 تطورات كبيرة على المستوى الدستوري، مما أتاح للمجلس الدستوري ممارسة رقابته على القوانين التنظيمية، وتبعاً لذلك فإنه إما يقرر مبادئ جديدة أو انه يؤكد مبادئ قائمة،<sup>33</sup> والقضاء الدستوري الفرنسي حسب «FAVOREU Louis» عرف استقراراً منذ 1985، مما جعل المجلس الدستوري في إحدى قراراته<sup>34</sup> يعتبر أن وضوح القانون مبدأ دستوري.

فالقاضي الدستوري في ظل التجربة الفرنسية يعمل على تقدير مدى دستورية القواعد المعيارية المحالة عليه عن طريق الاعتماد على تقديم الوثيقة الدستورية على القوانين التنظيمية أو تقديم هذه الأخيرة على الدستور أو المزوجة بينهما<sup>35</sup>، وبذلك يكون القاضي الدستوري الفرنسي طبعاً قد موضع -بفتح الميم والضاد- القوانين التنظيمية ضمن الكتلة الدستورية واستعملها كقاعدة مكملة ومنتمة له، وأحياناً كقاعدة بديلة عن الدستور<sup>36</sup>، وهو ما سار عليه المجلس الدستوري المغربي دون أن يجعل منها قاعدة بديلة في إحدى قراراته<sup>37</sup>: «فيما يتعلق بالديباجة

31 - ترجع البوادر الأولى لمفهوم "الكتلة الدستورية" والتي تمت صياغتها على نسق "الكتلة الشرعية" التي تُعرف بشكل جيد بين المختصين في القانون الإداري إلى العميد «FAVOREU Louis» هذا المفهوم الذي طرح سجلاً حول الأسس التي يقوم عليها ومدى صحتها، لمزيد من التفاصيل أنظر:

- هنري روسيُون، المجلس الدستوري، ترجمة محمد وطفه، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، طبعة 2001، ص 57 وما بعدها.  
 - بوجمعة بو عزاوي، القاضي الدستوري ومداخل بناء دولة القانون، المجلة المغربية للمنازعات القانونية، عدد مزدوج 11/10، 2010، ص 190.  
 - Dominique Rousseau, droit du contentieux constitutionnel, préface de Georges Vedel, éditions Delta-Montchrestien, 7<sup>e</sup> Edition 2006, page 102 et s.  
 32 - القرار 475-2002 الصادر في 13 ربيع الآخر 1423 (25 يونيو 2002)، ج.ر. عدد 5017 بتاريخ 19 ربيع الآخر 1423 (فاتح يوليوز 2002) ص 1949.

33 - عبد اللطيف محمد، القضاء الدستوري في فرنسا في خمس سنوات 1999-2004، منشورات دار النهضة القاهرة، سنة 2005، ص 15 وما بعدها.  
 34 - Décision n° 2001-455 DC du 12 janvier 2002, relative Loi de modernisation sociale, Journal officiel du 18 janvier 2002, page 1053, Recueil, p. 49. Source sur internet : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2002/2001455DC.htm>.

35 BERRAMDANE Abdelmalek, La loi organique et l'équilibre constitutionnel, Revue de Droit Public et de la Science Politique, N° 3, 1993, page 750 et S.

36 - منعم عبد الرحيم، الطبيعة الدستورية للقوانين التنظيمية في ضوء قرارات القضاء الدستوري بالمغرب وفرنسا، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال الرباط، السنة الجامعية 2002، ص 116.

37 - القرار رقم 786-2010 الصادر بتاريخ 15 ربيع الأول 1431 (2 مارس 2010)، ج.ر. عدد 5820 بتاريخ 24 ربيع الأول 1431 (11 مارس 2010) ص 967، "الذي يقضي بفصل الديباجة التي تصدرت القانون التنظيمي المتعلق بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي رقم 09.60 المتعلق بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي"، الجريدة الرسمية عدد 5820.

حيث إن القوانين التنظيمية تعد منبثقة عن الدستور ومكملة له وتغدو أحكامها بعد تصريح المجلس الدستوري بمطابقتها له امتدادا له....».

وبالفعل فمضمون أحكام الوثيقة الدستورية لا تتضح إلا بعد إصدار القوانين التنظيمية المنصوص عليها في تلك الوثيقة، وهو ما يبرز إدراجها من قبل القاضي الدستوري كمرجعية قانونية له، لنستنتج أن القاضي الدستوري المغربي أثناء أعماله الرقابة على النصوص المعروضة عليه يكون أمامه هامش الحرية ضيق لأنه يظل لصيقا بالوثيقة الدستورية والقوانين التنظيمية، على عكس القاضي الدستوري الفرنسي الذي يتوفر على مرجعيات قانونية متنوعة.

لكن السؤال الذي يطرح في الجانب المتعلق بالمرجعية القانونية هو هل يجوز للقاضي الدستوري أن يتراجع عن مبادئ وتفسيرات أخذ بها في أحكامه السابقة، أو بعبارة أخرى هل يجوز له التراجع أثناء مراقبته للنصوص المعروضة عليه عن سوابقه القضائية تأسيسا وتماشيا مع تغير المناخ السياسي والاقتصادي؟

تبعاً لهذا فإن الحقل الدستوري كحقل معرفي يبقى معياراً مرجعياً للقاضي الدستوري يستند إليه أثناء بثه في دستورية القوانين المعروضة عليه وباقي النصوص التي لها قوة القانون، مشكلة بذلك الكتلة الدستورية التي تتألف من الدستور وتصديره وفق لمقتضيات الدستور الأخير والقرارات الموماً إليها أعلاه، لكن هذا الأمر جعل من القاضي الدستوري الفرنسي عموماً والمغربي خصوصاً يوسع من مكونات الكتلة الدستورية لتشمل المبادئ العامة للقانون والمبادئ الأساسية إضافة إلى المبادئ والأهداف ذات القيمة الدستورية<sup>38</sup>.

*الفقرة الثانية: المبادئ الأساسية والمبادئ ذات القيمة الدستورية:*

من خلال دراسة تحليلية للاجتهاد القضائي الدستوري سواء الفرنسي بدءاً من القرار رقم 77-87<sup>39</sup>، أو المغربي يتبين أن كلا التجريبتين عملتا على توسيع القواعد المرجعية التي يعتمدها القاضي الدستوري في تحليله وبثه للنصوص المعروضة عليه، ليدرج ضمنها المبادئ الأساسية (أولاً) والمبادئ العامة للقانون (ثانياً) إضافة إلى المبادئ والأهداف ذات القيمة الدستورية (ثالثاً).

أولاً: المبادئ الأساسية المعترف بها من قبل القوانين<sup>40</sup> les principes

fondamentaux reconnus par les lois.

<sup>38</sup> -Dominique Rousseau, droit du contentieux constitutionnel, op.cit. Page 105 et Suiv.

<sup>39</sup> -conseil constitutionnel DC n° 77-87 relative la loi complémentaire à la loi n° 59-1557 du 31 décembre 1959 modifiée par la loi n° 71-400 du 1er juin 1971 et relative à la liberté de l'enseignement, journal officiel du 25 novembre 1977, page 5530, recueil, p 42.

- conseil constitutionnel DC n° 71-44 du 16 juillet 1971, relative la Loi complétant les dispositions des articles 5 et 7 de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, Journal officiel du 18 juillet 1971, page 7114, Recueil, p. 29.

<sup>40</sup> - Agnès Roblot-Troisier, contrôle de constitutionnalité et normes visées par la constitution, recherches sur la constitutionnalité par renvoi, préface de Michel Verpeaux, collection Dalloz, volume 65, 4/2007, page 483 et s.

## ثانيا: المبادئ العامة للقانون والمبادئ الدستورية الكبرى:

تعد المبادئ العامة للقانون من المبادئ غير المذكورة في نصوص القانون، وتكرست بفعل الاجتهادات المتواترة، وبذلك أصبحت مرجعا للقضاء الدستوري داخل القواعد القانونية، ويتم اللجوء إليها في حالة غياب النص التشريعي لتطبيقها على مسألة معينة<sup>51</sup>.

وقد تبنى القضاء الدستوري الفرنسي هذه المبادئ لكونها تتيح له إمكانية إيجاد حلول لقضايا دستورية مطروحة عليه لا توجد في النصوص القانونية، حيث تعتبر مصدرا من مصادر القواعد القانونية وهو ما لا يمنح المجلس الدستوري من تكريسها واعتمادها في قراراته<sup>52</sup>، معتبرا أن مبدأ المساواة من المبادئ العامة للقانون<sup>53</sup>، وأصبح مبدأ ذو قيمة دستورية<sup>54</sup>، وهو النهج الذي سار عليه القاضي الدستوري المغربي في القرار رقم 00-382-55 حيث اعتبر "ان مبدأ المساواة مبدأ ذو قيمة دستورية".

فمن يمعن النظر في قرارات القاضي الدستوري المغربي يجد أن اجتهاداته تتسم بالتنوع فيما يخص المبادئ الأساسية، ففي قراره رقم 11-19-56 يتحدث تارة عن المبادئ الدستورية الكبرى، بحيث اعتبر أن تقديم سبعة عشر عضوا بمجلس النواب لاستقلالتهم قبل انتهاء المدة الانتدابية... يتنافى مع القيم والمبادئ الدستورية الرامية إلى تعزيز المؤسسات الدستورية، من خلال تكريس مبادئ النزاهة والمسؤولية.. وبناء على هذه المبادئ الدستورية الكبرى، فإن صلاحية المجلس الدستوري تتطوي ضمنا على إمكان رفض التصريح بهذا الشغور.

وفي القرار رقم 13-13-57 يتحدث تارة أخرى عن المبادئ الجوهرية مبدية تعليقه على المادة 104 من القرار أعلاه على " أن التوازن بين السلطتين التشريعية والتنفيذية يعد بمقتضى الفقرة الثانية من الفصل الأول من الدستور، من المبادئ الجوهرية التي يقوم عليها النظام الدستوري للمملكة".

وفي حالة أخرى<sup>58</sup> يضيفي القاضي الدستوري على هذه المبادئ صفة الإلزام " فأحالة القوانين على المحكمة الدستورية -بغض النظر عن قبولها أو عدم قبولها- لا ترمي إلى تحقيق مصلحة خاصة بالجهة المحيلة للقانون بل تروم احترام مبدأ سمو الدستور الذي يعد، بموجب فصله السادس، من المبادئ الملزمة".

51 - إلياس أبو عيد، المجلس الدستوري بين الاجتهاد والنص والفقهاء المقارن، م.س ص 97.

52 - إلياس أبو عيد، المجلس الدستوري بين الاجتهاد والنص والفقهاء المقارن، م س ص 98.

53 - conseil constitutionnel, DC n° 79-112 du 9 janvier 1980, loi portant aménagement de la fiscalité directe locale, journal officiel du 11 janvier 1980, page 85, recueil, p 32.

54 -Ferdinand MELIN-SOUCRAMANIEN «le principe d'égalité dans la jurisprudence du conseil constitutionnel , quelles perspectives pour la question prioritaire de constitutionnalité? Cahiers du conseil constitutionnel n° 29 (dossier sur : la question prioritaire de constitutionnalité) octobre 2010, « l'égalité ...un idéal politique, a achevé sa mue en devant en droit français un principe à valeur constitutionnelle.. »

55 - قرار المجلس الدستوري 00-382، الصادر بتاريخ 08 ذي الحجة 1420، الموافق ل 15 مارس 2000، الجريدة الرسمية عدد 4786 بتاريخ 8 محرم 1421، الموافق ل 13 أبريل 2000، ص 661.

56 - قرار المجلس الدستوري رقم 11-819 الصادر بتاريخ 19 ذي الحجة 1432 (16 نونبر 2011)، ج.ر عدد 5997 مكرر بتاريخ 25 ذو الحجة 1432 (22 نونبر 2011)، ص 5562.

57 - قرار المجلس الدستوري رقم 13-924 الصادر بتاريخ 14 شوال 1434 (22 غشت 2013)، ج.ر عدد 6185، بتاريخ 2 ذي القعدة 1434 (9 سبتمبر 2013)، ص 6030.

58 - قرار المجلس الدستوري رقم 14-937 الصادر بتاريخ 29 رجب 1435 (29 ماي 2014)، ج.ر عدد 6262، بتاريخ 7 شعبان 1435 (5 يونيو 2014)، ص 4810.

إذن القاضي الدستوري سواء الفرنسي أو المغربي، يعتمد على المبادئ العامة كإحدى المرجعيات والبناءات التي يلجأ إليها لممارسة الرقابة على دستورية القوانين في حالة الفراغ على مستوى الترسنة القانونية.

لكن الإشكال الذي يطرح هل يجوز للقاضي الدستوري الاعتماد على المبادئ العامة في شقها المكتوب أو غير المكتوب؟ ما يلاحظ أن القاضي الدستوري في جل قراراته يلجأ إلى المبادئ العامة المكتوبة ولكن هذا الأمر لا ينفى لجونه إلى ما هو غير مكتوب فالأمر بقي متروكا للتأويل ما دام المشرع الدستوري لم يحدد المرجعيات التي يمكن للقاضي الدستوري اللجوء إليها بدقة أثناء ممارسته الرقابة على دستورية القوانين.

ثالثاً: المبادئ والأهداف ذات القيمة الدستورية: Les principes, et objectifs de valeur constitutionnelle.

تدخل هذه المبادئ ضمن مكونات الكتلة الدستورية، فالمبادئ ذات القيمة الدستورية استعملت من طرف القاضي الدستوري الفرنسي كنصوص مرجعية لممارسة رقابته على دستورية القوانين<sup>59</sup>، وهو الأمر الذي دفعه إلى تنبيه المؤسسة التشريعية باحترام المبادئ ذات القيمة الدستورية أثناء ممارسة الاختصاصات المسندة إليها<sup>60</sup>.

ما يسجل على التجربة الدستورية الفرنسية أن هذه المبادئ تجد مصدرها في الدستور الفرنسي لسنة 1958، وإعلان 1789، ومقدمة دستور 1946، الأمر الذي يجعل من القاضي الدستوري يستعملها كأسس وأدوات مرجعية "bases et instruments" في ممارسة الرقابة على دستورية القوانين<sup>61</sup>.

<sup>59</sup> - Ferdinand Mélin-Soucramanien, Le principe d'égalité dans la jurisprudence du Conseil constitutionnel. Quelles perspectives pour la question prioritaire de constitutionnalité ?, Dans Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel 2010/3 (N° 29), pages 89 à 100.

-principe d'égalité entre les sexes، Conseil constitutionnel، **Décision N° 81-133 DC، du 30 décembre 1981**، Journal officiel du 31 décembre 1981، page 3609.

- droit d'obtenir un emploi، Conseil constitutionnel، Décision n° 83-156 DC du 28 mai 1983، Journal officiel du 1er juin 1983، page 1646، Recueil، p. 41

- liberté syndicale، Décision n° 80-127 DC du 20 janvier 1981، Loi renforçant la sécurité et protégeant la liberté des personnes، Journal officiel du 22 janvier 1981، page 308، Recueil، p. 15.

- Conseil constitutionnel، décision n° 2009-599 DC du 29 décembre 2009، Loi de finances pour 2010، Journal officiel du 31 décembre 2009، page 22995، texte n° 3، Recueil، p. 218، « ...respect de l'objectif de valeur constitutionnelle d'intelligibilité et d'accessibilité de la loi... ».

- droit de grève، Conseil Constitutionnel، Décision n° 79-105 DC du 25 juillet 1979، Journal officiel du 27 juillet 1979، Recueil، p. 33.

- principe de l'organisation de l'enseignement public، gratuit et laïque، Décision n° 77-87 DC du 23 novembre 1977، Journal officiel du 25 novembre 1977، page 5530، Recueil، p. 42.

<sup>60</sup> -Dominique Rousseau، droit du contentieux constitutionnel، préface de Georges Vedel، op.cit.، page 110، « il est clair aujourd'hui que tous les principes politiques،...particulièrement nécessaires à notre temps ont reçu valeur constitutionnelle et sont opposables au législateur par le conseil dans l'exercice de son contrôle de la constitutionnalité des lois ».

<sup>61</sup>- conseil constitutionnel DC du 25 juillet 1979، Loi modifiant les dispositions de la loi n° 74-696 du 7 août 1974 relative à la continuité du service public، Journal officiel du 27 juillet 1979، Recueil، p. 33.

وقد كرس القضاء الدستوري المغربي في مجموعة من اجتهاداته المبادئ ذات القيمة الدستورية، والتي أضحت مجموعة منها مبادئ دستورية بموجب دستور 2011، وتؤدي المخالفة لأي مبدأ من هذه المبادئ إلى التصريح بعدم مطابقة النص المعروف من قبل القاضي الدستوري والتي سنجلها من خلال الاجتهادات التالية:

#### (أ) انتظام سير المرافق العمومية:

اعتبر القاضي الدستوري في قراره رقم 98-250-62، أن تجاوز النفقات للاعتمادات المفتوحة بشكل استثنائي في قانون المالية حين يتعلق الأمر بالدين العمومي والدين العمري وبأجور الموظفين... وحيث إن الأحكام المذكورة لها طابع قانون تنظيمي وإن ما تكتسبه من طابع استثنائي تسوغه ضرورة سير المرافق العامة الذي يعد في حد ذاته مبدأ ذا قيمة دستورية.

#### (ب) استقلال القضاء:

يرى بعض الباحثين أن استقلال القضاء الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق حيادية القاضي ونزاهته لا يرتبط فقط بطريقة تعيين القاضي وتأثير السلطة التي عينته على أدائه وإنما يرتبط أساسا بالوضعية القانونية للقاضي<sup>63</sup>، وحيث إن استثناء كل من رئيسي المحكمة العليا ولجنة التحقيق من مسطرة التجريح، رغم أنهما بالمقارن مع زملائهما الآخرين الخاضعين لها، يمارسان نفس الوظيفة القضائية بل يزاوان صلاحيات أوسع في العمل القضائي ويتحملان مسؤوليات قد تكون حاسمة في القرار.

فضلا عن أن هذا الاستثناء لا يعتمد على أي تبرير قانوني، فإنه يخالف مبدأ له قيمة دستورية وهو استقلال القضاء، علما أن التخلي عن هذا الاستثناء يتطلب أن يرفق بإعادة النظر في مقتضيات القانون التنظيمي المحال على أنظار المجلس الدستوري<sup>64</sup>.

#### (ج) التعددية الحزبية وحرية التنافس:

حيث إن الفصل الثالث من الدستور ينص في فقرته الأولى على أن الأحزاب السياسية تساهم في تنظيم المواطنين وتمثيلهم... فالأحزاب السياسية من مهامها المساهمة في تشكيل المؤسسات التمثيلية بترشيح المنتمين إليها والمقربين منها وباقتراح اختيارات وبرامج على المواطنين بالمشاركة في تأطير العملية الانتخابية، تضطلع بهذه المهام ضمن منظومة حزبية

-conseil constitutionnel 2001-455 DC, du 12 janvier 2002, Loi de modernisation sociale, Journal officiel du 18 janvier 2002, page 1053, Recueil, p. 49.

- la publicité des débats judiciaires en matière pénale, conseil constitutionnel 2004-492 DC, du 2 Mars 2004, Journal officiel du 10 mars 2004 page 4637, texte n° 4, Recueil, p. 66.

62 - قرار المجلس الدستوري رقم 98-250 الصادر بتاريخ 03 رجب 1419 (24 أكتوبر 1998)، الجريدة الرسمية عدد 4641 بتاريخ 04 شعبان 1419، الموافق 23 نونبر 1998، ص 3243، أنظر الجامع لمبادئ وقواعد القضاء الدستوري المغربي، م.س ص 14-15.

63 - جمال بن سالم، القضاء الدستوري في الدول المغاربية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، السنة الجامعية 2014-2015، ص 157.

64 - قرار المجلس الدستوري رقم 04-583 الصادر بتاريخ 24 جمادى الثانية، 1425، (11 غشت 2004)، الجريدة الرسمية، عدد 5246، بتاريخ 23 رجب 1425، 9 شتنبر 2004، ص 3331.

منافية لنظام الحزب الوحيد، قوامها مبادئ لها قيمة دستورية، منها التعددية الحزبية وحرية التنافس بينها مع ما يقتضيه من مساواة بينها أمام القانون<sup>65</sup>.

#### (د) مبدأ المساواة:

خلص المجلس الدستوري بموجب مناقشته للقانون التنظيمي رقم 06-49 القاضي بتنظيم القانون التنظيمي رقم 93-29 المتعلق بالمجلس الدستوري إلى أنه يترتب عن الإخلال بالتصريح بالممتلكات من طرف العضو بالمجلس الدستوري جزاءان متفاوتان ومختلفان بحسب ما إذا كان الأمر يتعلق عند تعيينه أو خلال مزاولته مهامه أو عند نهايتها، رغم أن الأمر يتعلق بنفس المخالفة، وهو ما يخل بمبدأ المساواة الذي له قيمة دستورية<sup>66</sup>.

#### (هـ) مبدأ قرينة البراءة:

إن هدف المشرع من هذا المبدأ هو ضمان الحريات الشخصية للأفراد أثناء ترشحهم للانتخابات ما لم تصدر أحكام نهائية في مواجهتهم وهو ما يشكل إخلالا بدستورية هذا المبدأ، وهو ما فصل فيه المجلس الدستوري في قراره رقم 09-780<sup>67</sup> حيث إنه لئن كانت الأهلية من النظام العام، وتعد شرطا جوهريا للترشح للانتخابات والاستمرار في تمثيل الأمة، ويفضي فقدانها في أي مرحلة من المراحل حتما إلى المنع من الترشح أو بطلان الانتخاب، فإن إعمال مبدأ قرينة البراءة الذي هو مبدأ ذو قيمة دستورية، يوجب أن يكون الحكم الجنحي الذي يترتب عنه فقدان الأهلية للانتخاب حكما نهائيا صادرا قبل أن يبيت المجلس الدستوري في الطعن الانتخابي المعروف عليه<sup>68</sup>، كما يشكل إلزام برلماني من طرف الوكيل العام المختص بالإدلاء بتصريح حول شكايته ضده<sup>68</sup>، يشكل مسا بحرته، علما بأنه في حالة متابعتها يبقى حرا في عدم القيام بأي تصريح، إعمالا بمبدأ قرينة البراءة كحق يضمنه الدستور.

#### رابعا: الأهداف والغايات والمقاصد الدستورية:

يمكن تعريفها من وجهة نظر طبيعتها ومحتواها، وإن كان هذان الجانبان يكتنفهما الغموض الذي يُستمد من طبيعتها وقيمتها الدستورية، كشرط لفعالية الحقوق والحريات الأساسية<sup>69</sup>، فهي إذن معايير غير مكتوبة<sup>70</sup>، وبالتالي فإحداثها يرجع

<sup>65</sup> - قرار المجلس الدستوري رقم 630 الصادر بتاريخ 3 محرم 1428 الموافق ل 23 يناير 2007، الجريدة الرسمية عدد 5498، بتاريخ 19 محرم 1428، (8 فبراير 2007)، ص 586.

<sup>66</sup> - قرار المجلس الدستوري رقم 07-659، الصادر بتاريخ 10 رمضان 1428، (23 شتنبر 2007)، الجريدة الرسمية عدد 5571، بتاريخ 10 رجب 1425، (22 أكتوبر 2007) ص 3451.

<sup>67</sup> - قرار المجلس الدستوري رقم 09-780 الصادر بتاريخ 25 رجب 1430، (18 يوليوز 2009)، الجريدة الرسمية عدد 5761 بتاريخ 21 شعبان 1430، (13 غشت 2009)، ص 4354.

- يراجع كذلك القرار رقم: 11-813، الصادر بتاريخ 6 جمادى الآخرة 1432 (10 ماي 2011)، ج.ر. عدد 5949 بتاريخ 3 رجب 1432 (6 يونيو 2011)، ص 2771.

<sup>68</sup> - قرار المجلس الدستوري رقم 04-586، الصادر بتاريخ 25 جمادى الثانية 1425، (12 غشت 2004)، الجريدة الرسمية عدد 5246، بتاريخ 23 رجب 1425، (09 شتنبر 2004)، ص 3334.

<sup>69</sup> - Pierre de MONTALIVET, Les objectifs de valeur constitutionnelle, Cahiers du Conseil constitutionnel n 20 du 20 juin 2006, <https://www.conseil-constitutionnel.fr/nouveaux-cahiers-du-conseil-constitutionnel/les-objectifs-de-valeur-constitutionnelle>.

<sup>70</sup> - Dominique Rousseau, Droit du contentieux constitutionnel, op.cit. Page 111.

- Lavroff Dmitri Georges, « à propos de la Constitution », in L'esprit des institutions, l'équilibre des pouvoirs, Mélanges en l'honneur de Pierre Pactet, Paris, Dalloz, 2003, p. 288.

إلى القضاء الدستوري أثناء قيامه بعملية التأويل "l'interprétation"، وتشكل هذه الفئة من القواعد إحدى الأسانيد المعتمد عليها من قبل القضاء الدستوري في ممارسة الرقابة على دستورية القوانين، وهي فئة تنتمي إلى تقنيات الرقابة، أكثر من انتمائها إلى المصادر المستند عليها، مشكلة بذلك مكونا من مكونات الكتلة الدستورية<sup>71</sup>.

وتعود بدايات تكريس المجلس الدستوري الفرنسي لهذه الأهداف ذات القيمة الدستورية من خلال مجموعة من القرارات<sup>72</sup>، شكل منها توجيهات يقدمها المجلس الدستوري إلى المشرع، فهذه الأهداف لا تندرج ضمن مصادر الحقوق، بحيث تسمح للمجلس الدستوري تأمين بعض الحقوق الأساسية والحد من بعض المبادئ الدستورية، وبالتالي استعمالها كمرجعية للرقابة على دستورية القوانين.

وقد تسنى للمجلس الدستوري المغربي، اكتشاف هذه الأهداف والغايات الدستورية من خلال مجموعة من القرارات، حيث اعتبر أن تخصيص المشرع سنتين مقعدا للنساء دون إخضاعهن لحد السن، يرمي من ورائه تحقيق غاية دستورية، هدفها إتاحة فرص حقيقية لتولي الوظائف الانتخابية<sup>73</sup>، وذهب أبعد من ذلك في إحدى حثيات القرار رقم 821-11 إلى أن دعوة المشرع إلى وضع مقتضيات تروم تشجيع تكافؤ الفرص بين النساء والرجال في ولوج الوظائف الانتخابية في أفق تحقيق

71 - إلياس أبو عيد، المجلس الدستوري بين النص والاجتهاد والفقهاء المقارن، م.س، ص 117.

-voir aussi: Dominique Rousseau 'droit du contentieux constitutionnel', préface de Georges Vedel, op.cit. Page 110 et 111.

72 -Conseil constitutionnel, Décision du 11 avr. 2014, n° 2014-390 QPC, JORF du 13 avril 2014 page 6693, texte n° 14.

- Conseil Constitutionnel, Décision du 16 mai 2012, n° 2012-248 QPC, Journal officiel du 17 mai 2012, page 9154, texte n° 8, Recueil, p. 270.

-Conseil constitutionnel, Décision n° 2009-595 DC du 3 décembre 2009, Journal officiel du 11 décembre 2009, page 21381, texte n° 2, Recueil, p. 206.

-Conseil constitutionnel, Décision n° 2009-577 DC du 3 mars 2009, Journal officiel du 7 mars 2009, page 4336, texte n° 4, Recueil, p. 64.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 2003-473 DC du 26 juin 2003, Journal officiel du 3 juillet 2003, page 11205, Recueil, p. 382.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 2003-468 DC du 3 avril 2003, Journal officiel du 12 avril 2003, page 6493, Recueil, p. 325.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 99-424 DC du 29 décembre 1999, Journal officiel du 31 décembre 1999, page 19991, Recueil, p. 156.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 99-421 DC du 16 décembre 1999, Journal officiel du 22 décembre 1999, page 19041, Recueil, p. 136.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 98-403 DC du 29 juillet 1998, Journal officiel du 31 juillet 1998, page 11710, Recueil, p. 276.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 96-377 DC du 16 juillet 1996, Journal officiel du 23 juillet 1996, page 11108, Recueil, p. 87.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 94-359 DC du 19 janvier 1995, Journal officiel du 21 janvier 1995, page 1166, Recueil, p. 176.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 82-141 DC du 27 juillet 1982, Loi sur la communication audiovisuelle, Journal officiel du 27 juillet 1982, page 2422, Recueil, p. 48.

- Conseil constitutionnel, Décision n° 80-127 DC du 20 janvier 1981, Loi renforçant la sécurité et protégeant la liberté des personnes, Journal officiel du 22 janvier 1981, page 308, Recueil, p. 15.

73 - قرار المجلس الدستوري رقم 11-817 الصادر في 15 ذي القعدة 1432 (13 أكتوبر 2011)، م.س ص 5084.

المنافسة، يشكل هدفا تسعى الدولة إلى بلوغه<sup>74</sup>، وبالتالي يعتبر تحقيقاً للأهداف الواردة في الدستور، ويجب أن يتم ذلك دون الإخلال بالمبادئ الدستورية<sup>75</sup>.

وفي القرار رقم 13-924<sup>76</sup> أكد المجلس الدستوري بأن توطيد وتقوية مؤسسات دولة حديثة يعد غاية دستورية، الأمر الذي يستدعي أن تتمتع هذه المؤسسات الواردة في الدستور باستقلال يسمح لها بالنهوض، وفق الصلاحيات التي حددها لها الدستور نفسه، وفي قرار آخر<sup>77</sup> اعتبر المجلس الدستوري مراقبة دستورية القوانين شكلاً وجوهراً تستحضر المقاصد التي ابتغاها الدستور.

ما يستنتج هنا أن القاضي الدستوري يعتمد على المبادئ الأساسية كنصوص مرجعية تجد مرتكزها في النصوص القانونية والدستور، وتبقى الغاية من استعمال المبادئ والغايات والمقاصد الدستورية كمبادئ مرجعية يستند عليها القضاء في ممارسة الرقابة على دستورية القوانين هو تأمين أمثل للحقوق والحريات الأساسية، سواء كانت هذه المبادئ المرجعية مكتوبة أو غير مكتوبة، لأن القاضي الدستوري له سلطة إحداث "création" هذه المرجعيات بدون الرجوع إلى النصوص المكتوبة مستندا على تقنيات التأويل.

### المطلب الثالث: القاضي الدستوري والاجتهاد القضائي السابق

إن تحليل علاقة القاضي الدستوري بالسابقة القضائية يجعلنا نطرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى،** أن القضاء الدستوري المغربي يتراجع عن السابقة القضائية خلال إعماله الرقابة على النصوص المعروضة عليه.

**الفرضية الثانية،** القاضي الدستوري لا يمكن أن يتخلى عن السوابق القضائية في بناء مستنداته مادام رهينا لمجموعة من الاعتبارات والمؤثرات.

نجد أن القضاء الدستوري المغربي مكون من أشخاص بعضهم يكون مقتداً للتجربة، والبعض الآخر قد يكون له تجربة في القضاء العادي دون القضاء الدستوري، وهو ما لاحظناه خلال دراستنا للبنية السوسولوجية لأعضائه<sup>78</sup>، وبالتالي فهؤلاء القضاة تبقى مرجعيتهم هي الاجتهادات القضائية الدستورية السابقة، والإشكال الذي يطرح في هذا السياق وهو ما عبر عنه

74 - قرار المجلس الدستوري رقم 11-821 الصادر في 22 ذي الحجة 1432 (25 يوليو 2011)، م.س ص 5566.

75 - قرار المجلس الدستوري رقم 14-943 الصادر بتاريخ 27 رمضان 1435 (25 يوليوز 2014)، الجريدة الرسمية عدد 6280 بتاريخ 10 شوال 1435 (7 غشت 2014)، ص 6314.

76 - قرار المجلس الدستوري رقم 13-924 الصادر بتاريخ 14 شوال 1434، (22 غشت 2014)، الجريدة الرسمية عدد 6185 بتاريخ 2 ذي القعدة 1434 (9 شنتبر 2014)، ص 6013.

77 - قرار المجلس الدستوري رقم 14-937 الصادر بتاريخ 29 رجب 1435، (29 مايو 2014)، الجريدة الرسمية عدد 6262 بتاريخ 7 شعبان 1435 (5 يونيو 2014)، ص 4810.

78 - سعيد الغازي مناهج عمل القاضي الدستوري في مراقبة دستورية القوانين التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون والعلوم السياسية، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال الرباط، 2013، ص 15.

الدكتور المنار اسليمي، يتعلق بتبني القاضي الدستوري للسابقة القضائية في بناء مستنداته القانونية للنظر في دستورية القوانين المعروضة عليه، يكون له أثر سلبي على الإنتاج القضائي<sup>79</sup> والذي نرجعه تبعاً لمجموعة من المحددات والمؤثرات إلى:

- الظروف السياسية والاجتماعية التي أُتخذ فيها قرار معين.
- البنية السوسولوجية لكل تشكيلة تختلف من فترة لأخرى.
- الجوانب النفسية للقاضي، إضافة إلى تغير الترسنة القانونية في ظل تجربتين مغايرتين لا من حيث النص الدستوري ولا من المعطيات والتحويلات التي عرفها الشارع، نظراً لتأثيراتها على المؤسسات الدستورية.

إذن في ظل هذا المناخ اللاتأثير والمتحول هل المجلس الدستوري يكرس الاجتهادات السابقة أم أنه يقطع معها؟ وهل هناك استمرارية لتأثيرات التجارب السابقة على عمل القاضي الدستوري، بمعنى آخر هل هناك قطيعة أم ترابط؟

إذا كانت الفرضية الأولى تقول بالعدول عن السوابق القضائية فإن هذا في اعتقادنا قد يكون له مؤثرات أخرى، منها التراجع عن المبادئ التي أقرتها السوابق القضائية في ظل تجربة الغرفة الدستورية، مما قد يشكل انتقاضاً للحقوق والحريات والاجتهادات التي بصمت عليها التجربة السابقة رغم التباين الزمني، وبالتالي عدم المس بها، لكن بمفهوم المخالفة فهذا الأمر يؤدي في الآن ذاته إلى إجهاض وتقويض دور القضاء الدستوري حالياً في البحث عن الآليات والمناهج الحديثة من أجل تجديد الاجتهادات القضائية تماشياً مع تغير الفضاء السياسي والعلاقات بين القضاء الدستوري والسلط الأخرى.

وفي اتجاه تأكيد الفرضية الثانية فقد جرى لدى الفقه الدستوري الفرنسي على تقرير أن التأويل الذي يقوم به القاضي الدستوري، ويكون لازماً للفصل في مسألة الرقابة الدستورية، يمكن العدول والتراجع عنه في قضاء لاحق، وهو ما عبر عنه «Lauchaire François» بأن «القاعدة القانونية تكون ملزمة ومفروضة على الجميع، ومن بينهم السلطة التشريعية والقاضي نفسه، رغم كون هذا الأخير لا يرتبط بقائه لأنه يملك الحرية دائماً في تغييره والرجوع عنه»<sup>80</sup>.

وفي الاتجاه النقيض للرأي السابق حرصت التجربة الفرنسية على تكريس نوع من الترابط والانسجام من خلال ارتباط المجلس الدستوري الفرنسي بفكرة «الأمن القانوني»<sup>81</sup>، وتبعاً لهذا الارتباط في التجربة الفرنسية، فإن المجلس الدستوري المغربي يوظف مجموعة من المناهج التي كانت تُوظفها الغرفة الدستورية أثناء مراقبتها للنصوص المعروضة عليها، لنخلص إلى أن المجلس الدستوري لا يستطيع التخلي عن الإرث السابق، إلى حد تقليد الخلط بين المصطلحات التي كانت تستعملها

79 - عبدالرحيم المنار اسليمي، مناهج عمل القاضي الدستوري، م.س، ص 315.

80- «une règle constitutionnelle s'impose à tous y compris au législateur et au juge, or, ce dernier n'est pas lié par sa jurisprudence, puisqu'il est toujours libre d'en changer» voir, LCHAIRE François, la protection constitutionnelle des droits et liberté, Ed Economica, 1987, P 40.

وهو الطرح الذي أكدته «Sophie de CACQUERAY» على أنه من المسلم به أن القضاء الأعلى (المجلس الدستوري الفرنسي) يستطيع دائماً تعديل اجتهاداته «Il est vrai que la haute juridiction peut toujours modifier sa jurisprudence» لمزيد من التوضيحات يرجى الاطلاع على:

-DE CACQUERAY Sophie, le conseil constitutionnel et les règlements des Assemblées, Ed Economica, 2001 , p 78 et S.

مأخوذ عن مجدي مدحت، تفسير النصوص الدستورية في القضاء الدستوري، دراسة مقارنة، منشورات مكتبة الجلاء الجديدة، طبعة 2003، ص 79.

81 - المنار اسليمي عبد الرحيم، مناهج عمل القاضي الدستوري، م.س، ص 315.

الغرفة الدستورية<sup>82</sup>، وبالنظر إلى التجربة المصرية فإننا نجد قضاءها الدستوري قد خالف وتراجع عن السوابق القضائية القديمة<sup>83</sup>.

وبذلك نسجل ملاحظة أساسية داخل التجربة الفرنسية من خلال ما سبق بوجود تيارين أحدهما يدعو إلى تكريس الترابط والانسجام من خلال ارتباط المجلس الدستوري بفكرة الأمن القانوني، والتيار الثاني يدعو إلى التراجع عن اعتماد السوابق القضائية الذي مثله فرانسوا لوشير.

لنستنتج أن:

أولاً: أن مرجعيات القاضي الدستوري، تختلف حسب طبيعة النظام السياسي والمرتكزات التي يبني عليها، وإن كان الهدف هو حماية الدستور والحقوق والحريات وضبط التوازن بين السلطات الدستورية داخل النظام السياسي.

ثانياً: ممارسة القضاء الدستوري لاختصاصاته، تستند على مجموعة من المرجعيات، منها الوثيقة الدستورية، مقدمة الدستور، القوانين التنظيمية، المبادئ والأهداف ذات القيمة الدستورية، إضافة إلى "السوابق القضائية" التي أنتجها القضاء الدستوري في التجارب السابقة.

ثالثاً: أن استعمال مقدمة الدستور كمعيار مرجعي للقاضي الدستوري، هي حالة خاصة بالساتير التي تحتوي على ديباجة للدستور مثل الدستور الفرنسي والمغربي...، أما الدساتير التي لا تتوفر على مقدمة فحتماً للقاضي الدستوري معايير مرجعية أخرى للرقابة على دستورية القوانين كالتجربة الدستورية البلجيكية والألمانية.

رابعاً: يستنتج كذلك من خلال اجتهادات القاضي الدستوري أن هناك احترام لتدرج القواعد القانونية، بحيث لا يجوز للقاعدة الأدنى أن تخالف القاعدة الأعلى، احتراماً لمبدأ سمو الدستور على باقي القوانين، والذي يشكل أساس الرقابة على دستورية القوانين، واحتراماً للشرعية الدستورية والقانونية.

82 - كانت الغرفة الدستورية تخلط بين مصطلح "مخالفة الدستور" بدل "عدم المطابقة للدستور" فإن المجلس الدستوري لازل يكرس هذا الاتجاه فتارة يستعمل العبارة الأولى وتارة يستعمل العبارة الثانية ولو داخل نفس القرار، أنظر القرار 2011-820، صدر هذا القرار بتاريخ 21 ذي الحجة 1432 (18 نونبر 2011)، ج.ر عدد 5997 مكرر بتاريخ 25 ذو الحجة 1432 (22 سبتمبر 2011)، ص 5563.

83 - لمزيد من التفاصيل حول التجربة المصرية أنظر مجدي مدحت النهري، تفسير النصوص الدستورية، م.س، ص 80 وما بعدها.

## لائحة المراجع

### I. لائحة المراجع باللغة العربية

#### 1. المؤلفات

##### ❖ المؤلفات العامة

- إلياس أبو عيد، المجلس الدستوري بين الاجتهاد والنص والفقہ المقارن، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، سنة 2007.
- أوليفيه دو هاميل وايف ميني، المعجم الدستوري، ترجمة منصور القاضي، مراجعة زهير شكر الطبعة الاولى 1996
- الجامع لمبادئ وقواعد القضاء الدستوري المغربي من خلال قرارات الغرفة الدستورية والمجلس الدستوري، منشورات المجلس الدستوري المغربي، مطبعة الأمنية، سنة 2015.
- زهير شكر، النظرية العامة للقضاء الدستوري، الجزء الأول، دار بلال للطبع والنشر بيروت، لبنان الطبعة الأولى، 2014.
- عبد اللطيف محمد، القضاء الدستوري في فرنسا في خمس سنوات 1999-2004، منشورات دار النهضة، القاهرة، سنة 2005
- عبد الهادي بوطالب، المرجع في القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، دار الكتاب، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، سنة 1979.
- مجدي مدحت، تفسير النصوص الدستورية في القضاء الدستوري، دراسة مقارنة، منشورات مكتبة الجلاء الجديدة، سنة 2003.
- هنري روسيئون، المجلس الدستوري، ترجمة محمد وطفه، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، طبعة 2001.

##### ❖ المؤلفات المتخصصة

- شاكر راضي شاكر: اختصاص القاضي الدستوري بالتفسير الملزم، دراسة تأصيلية تحليلية، دار النهضة العربية للنشر الطبعة الأولى 2005.
- عصام سليمان، إشكالية الرقابة على دستورية القوانين، الكتاب السنوي، المجلد السادس، منشورات المجلس الدستوري اللبناني، سنة 2012.

### 2. الأطروحات والرسائل

#### ❖ الأطروحات

- جمال بن سالم، القضاء الدستوري في الدول المغاربية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، السنة الجامعية 2014-2015

- عبد الغني أمريدة، التأويل الدستوري في النظام الساسي المغربي: حالة القاضي الدستوري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، السنة الجامعية 2013-2014.
- محمد شليح، تأويل العقود في قانون الالتزامات والعقود المغربي، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في القانون الخاص، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكادال، السنة الجامعية 1995-1996.
- نورالدين أشحشاح، الرقابة على دستورية القوانين بالمغرب، دراسة مقارنة أطروحة لنيل الدكتوراه، في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق أكادال الرباط، السنة الجامعية، 2000. 2001.

#### ❖ الرسائل

- سعيد الغازي مناهج عمل القاضي الدستوري في مراقبة دستورية القوانين التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام والعلوم السياسية، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال الرباط، 2013.
- عبد الرحيم منعم ، الطبيعة الدستورية للقوانين التنظيمية في ضوء قرارات القضاء الدستوري بالمغرب وفرنسا، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال الرباط، السنة الجامعية 2002

#### 3. المقالات

- بوجمعة بوعزاوي، القاضي الدستوري ومداخل بناء دولة القانون، المجلة المغربية للمنازعات القانونية، عدد مزدوج 11/10، 2010
- زكرياء أفتوش، المجلس الدستوري المغربي وضبط سير المؤسسة البرلمانية، منشورات مجلة العلوم القانونية، سلسلة البحث الأكاديمي، الطبعة الأولى 2015
- عبد الرحيم المنار اسليمي، مناهج عمل القاضي الدستوري، دراسة سوسيوقضائية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد خاص، سنة 2006.
- مصطفى فلوش، الإطار القانوني والفقهي للقوانين التنظيمية م المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد47، 2002.

#### 4. القرارات الدستورية

- قرار المجلس الدستوري 00-382، الصادر بتاريخ 08 ذي الحجة 1420، الموافق ل 15 مارس 2000، الجريدة الرسمية عدد 4786 بتاريخ 8 محرم 1421، الموافق ل 13 أبريل 2000، ص 661.
- قرار المجلس الدستوري 2002-475 الصادر في 13 ربيع الآخر 1423 (25 يونيو 2002)، ج.ر عدد 5017 بتاريخ 19 ربيع الآخر 1423 (فاتح يوليوز 2002) ص 1949.

- قرار المجلس الدستوري رقم 11-817 الصادر في 15 ذي القعدة 1432 (13 أكتوبر 2011)، م.س ص 5084.
- قرار المجلس الدستوري رقم 11-819 الصادر بتاريخ 19 ذي الحجة 1432 (16 نوفمبر 2011)، ج.ر عدد 5997 مكرر بتاريخ 25 ذو الحجة 1432 (22 نوفمبر 2011)، ص 5562.
- قرار المجلس الدستوري رقم 11-819 الصادر في 19 من ذي الحجة 1432 (16 نوفمبر 2011)، ج.ر عدد 5997 مكرر بتاريخ 25 ذي الحجة 1432 (22 نوفمبر 2011)، ص 5562
- قرار المجلس الدستوري رقم 11-820، بتاريخ 21 ذي الحجة 1432 (18 نوفمبر 2011)، ج.ر عدد 5997 مكرر بتاريخ 25 ذو الحجة 1432 (22 سبتمبر 2011)، ص 5563.
- قرار المجلس الدستوري رقم 11-821 الصادر في 22 ذي الحجة 1432 (25 يوليو 2011)، م.س ص 5566.
- قرار المجلس الدستوري رقم 12-854 الصادر بتاريخ 12 رجب 1433 (3 يونيو 2012)، ج.ر عدد 6054، بتاريخ 16 رجب 1433 (7 يونيو 2012) ص 3550.
- قرار المجلس الدستوري رقم 13-924 الصادر بتاريخ 14 شوال 1434 (22 غشت 2013)، ج.ر عدد 6185، بتاريخ 2 ذي القعدة 1434 (9 سبتمبر 2013)، ص 6030.
- قرار المجلس الدستوري رقم 13-924 الصادر بتاريخ 14 شوال 1434، (22 غشت 2014)، الجريدة الرسمية عدد 6185 بتاريخ 2 ذي القعدة 1434 (9 سبتمبر 2014)، ص 6013.
- قرار المجلس الدستوري رقم 13-924 الصادر في 2 صفر 1433 (27 دجنبر 2011)، ج.ر عدد 6014، بتاريخ 25 صفر 1433 (19 يناير 2012)، ص 357.
- قرار المجلس الدستوري رقم 14-937 الصادر بتاريخ 29 رجب 1435 (29 ماي 2014)، ج.ر عدد 6262، بتاريخ 7 شعبان 1435 (5 يونيو 2014)، ص 4810.
- قرار المجلس الدستوري رقم 14-937 الصادر بتاريخ 29 رجب 1435، (29 مايو 2014)، الجريدة الرسمية عدد 6262 بتاريخ 7 شعبان 1435 (5 يونيو 2014)، ص 4810.
- قرار المجلس الدستوري رقم 14-943 الصادر بتاريخ 27 رمضان 1435 (25 يوليوز 2014)، الجريدة الرسمية عدد 6280 بتاريخ 10 شوال 1435 (7 غشت 2014)، ص 6314.
- قرار المجلس الدستوري رقم 250-98 الصادر بتاريخ 03 رجب 1419 (24 أكتوبر 1998)، الجريدة الرسمية عدد 4641 بتاريخ 04 شعبان 1419، الموافق 23 نوفمبر 1998، ص 3243،
- قرار المجلس الدستوري رقم 583-04 الصادر بتاريخ 24 جمادى الثانية، 1425، (11 غشت 2004)، الجريدة الرسمية، عدد 5246، بتاريخ 23 رجب 1425، 9 سبتمبر 2004، ص 3331.
- قرار المجلس الدستوري رقم 586-04، الصادر بتاريخ 25 جمادى الثانية 1425، (12 غشت 2004)، الجريدة الرسمية عدد 5246، بتاريخ 23 رجب 1425، (09 سبتمبر 2004)، ص 3334.

- قرار المجلس الدستوري رقم 630 الصادر بتاريخ 3 محرم 1428 الموافق ل 23 يناير 2007، الجريدة الرسمية عدد 5498، بتاريخ 19 محرم 1428، (8 فبراير 2007)، ص 586.
- قرار المجلس الدستوري رقم 07-659، الصادر بتاريخ 10 رمضان 1428، (23 شتنبر 2007)، الجريدة الرسمية عدد 5571، بتاريخ 10 رجب 1425، (22 أكتوبر 2007) ص 3451.
- قرار المجلس الدستوري رقم 09-780 الصادر بتاريخ 25 رجب 1430، (18 يوليوز 2009)، الجريدة الرسمية عدد 5761 بتاريخ 21 شعبان 1430، (13 غشت 2009)، ص 4354.
- قرار المجلس الدستوري رقم 2010-786 الصادر بتاريخ 15 ربيع الاول 1431 (2 مارس 2010)، ج.ر عدد 5820 بتاريخ 24 ربيع الاول 1431 (11 مارس 2010) ص 967، الجريدة الرسمية عدد 5820.
- قرار المجلس الدستوري رقم 11-817 صادر في 15 ذي القعدة 1432 (13 أكتوبر 2011)، ج.ر عدد 5987 بتاريخ 19 ذي القعدة 1432 (17 أكتوبر 2011)، ص 5084.
- قرار المجلس الدستوري رقم 818 بتاريخ 20 أكتوبر 2011.
- قرار المجلس الدستوري رقم 856 بتاريخ 13 يونيو 2012.
- قرار المجلس الدستوري رقم 937 بتاريخ 29 مايو 2014.
- قرار المجلس الدستوري رقم: 11-813، الصادر بتاريخ 6 جمادى الآخرة 1432 (10 ماي 2011)، ج.ر عدد 5949 بتاريخ 3 رجب 1432 (6 يونيو 2011)، ص 2771.

## .II لائحة المراجع الأجنبية

### 1. Les ouvrages

- Burdeau Hamoun et Troper, Droit constitutionnel, Editions L.G.D.J. 1999.
- DE CACQUERAY Sophie, le conseil constitutionnel et les règlements des Assemblées, Ed Economica, 2001.
- Dimano Thierry, le juge constitutionnel et la technique de décisions interprétatives en France et en Italie, collection droit public positif dirigée par Louis Favoreu, éd Economica 1997, p 27 et s
- Dominique Rousseau «la justice constitutionnelle en Europe, Montchrestien, Paris, 3ème édition, 1998
- Ferdinand Mélin-Soucramanien, Le principe d'égalité dans la jurisprudence du Conseil constitutionnel. Quelles perspectives pour la question prioritaire de constitutionnalité? Dans Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel 2010/3 (N° 29), .

- Francis Hamon et Céline Wiener «la justice constitutionnelle en France et l'étranger » LGDJ «Paris, 2011.
- François –Xavier Millet, le contrôle de constitutionnalité des lois de transposition, Etude de droit comparé France-Allemagne, L'HARMATAN, Paris, 2011.
- Georges Burdeau, traité de science politique L.G.D.J, tome 4, Paris année 1984
- Lavroff Dmitri Georges, « à propos de la Constitution », in L'esprit des institutions, l'équilibre des pouvoirs, Mélanges en l'honneur de Pierre Pactet, Paris, Dalloz, 2003.
- LCHAIRE François, la protection constitutionnelle des droits et liberté, Ed Economica, 1987.
- le juge constitutionnel, un cadre législateur – cadre positif, une analyse comparative en droit français belge, allemand, LGDJ, Bruxelles, 2006.
- Louis Favoreu et Louic Philip, les grandes Décisions du conseil constitutionnel, Editions Dalloz, 17<sup>e</sup> Édition 2013.
- Marie-Françoise Rigaux et Bernadette Renaud, La cour constitutionnelle, BRUYLANT BRUXELLES 2009.
- Olivier DUTHEILLET DE LAMOTHE, les principes de la jurisprudence du conseil constitutionnel en matière sociale, nouveaux cahiers du conseil constitutionnel n°45 (le conseil constitutionnel et le droit social) octobre 2014. Source sur internet.
- Rousseau Dominique, droit du contentieux constitutionnel, préface de Georges Vedel, éditions Delta-Montchrestien, 7<sup>e</sup> Edition 2006.
- Yann Aguila, Cinq Questions sur l'interprétation constitutionnelle RFDC, 1995

## 2. Les thèses

- Bernoussi Nadia, le contrôle de constitutionnalité au Maghreb, essai d'interprétation de l'action des organes de contrôle en Algérie, au Maroc et en Tunisie, Thèse d'Etat, université Mohammed V faculté de sciences juridiques, économiques et sociales Rabat, 1998.

---

### **3. Les articles**

- Agnès Roblot-Troisier, contrôle de constitutionnalité et normes visées par la constitution, recherches sur la constitutionnalité par renvoi, préface de Michel Verpeaux, collection Dalloz, volume 65, 4/2007.
- BERRAMDANE Abdelmalek, La loi organique et l'équilibre constitutionnel, Revue de Droit Public et de la Science Politique, N° 3, 1993

### **4. Les décisions constitutionnelles**

- conseil constitutionnel DC n° 77-87 relative la loi complémentaire à la loi n° 59-1557 du 31 décembre 1959 modifiée par la loi n° 71-400 du 1<sup>er</sup> juin 1971 et relative à la liberté de l'enseignement ;journal officiel du 25 novembre 1977, page 5530, recueil p 42.
- conseil constitutionnel, 2002-461 DC du 29 Aout 2002, relative la loi d'orientation et de programmation pour la justice, journal officiel du 10 septembre 2002, page 14953, Recueil p 204.
- Décision n° 93-325 DC du 13 Aout 1993, loi relative à la maitrise de l'immigration et aux conditions d'entrée, d'accueil et de séjour des étranger en France, journal officiel du 18 Aout 1993, page 11722 , Recueil, p 224.
- Conseil constitutionnel, Décision n° 99-421 DC du 16 décembre 1999, Journal officiel du 22 décembre 1999, page 19041, Recueil, p. 136.
- Conseil constitutionnel, Décision n° 99-424 DC du 29 décembre 1999, Journal officiel du 31 décembre 1999, page 19991, Recueil, p. 156.
- conseil constitutionnel DC n° 71-44 du 16 juillet 1971, relative la Loi complétant les dispositions des articles 5 et 7 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association, Journal officiel du 18 juillet 1971, page 7114, Recueil, p. 29.
- Décision n° 71-44 DC du 16 juillet 1971 relative la loi complètent les dispositions des articles 5 et 7 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association ;journal officiel du 18 juillet 1971, page 7114 recueil, p 29.
- conseil constitutionnel décision n° 76-75 du 12 janvier 1977, journal officiel du 13 janvier 1976, page 344, recueil p 33.

- 
- Décision n° 77-87 DC du 23 novembre 1977, Journal officiel du 25 novembre 1977, page 5530, Recueil, p. 42.
  - conseil constitutionnel DC du 25 juillet 1979, Loi modifiant les dispositions de la loi n° 74-696 du 7 août 1974 relative à la continuité du service public, Journal officiel du 27 juillet 1979, Recueil, p. 33.
  - Conseil Constitutionnel, Décision n° 79-105 DC du 25 juillet 1979, Journal officiel du 27 juillet 1979, Recueil, p. 33.
  - conseil constitutionnel, DC n° 79-112 du 9 janvier 1980, loi portant aménagement de la fiscalité directe locale, journal officiel du 11 janvier 1980, page 85, recueil, p 32.
  - conseil constitutionnel décision n° 80-118 du 17 juillet 1980, journal officiel du 19 juillet 1980, page 1836, recueil, p 19.
  - Décision n° 80-127 DC du 20 janvier 1981, Loi renforçant la sécurité et protégeant la liberté des personnes, Journal officiel du 22 janvier 1981, page 308, Recueil, p. 15.
  - Conseil constitutionnel, Décision n° 80-127 DC du 20 janvier 1981, Loi renforçant la sécurité et protégeant la liberté des personnes, Journal officiel du 22 janvier 1981, page 308, Recueil, p. 15.
  - Conseil constitutionnel, Décision n° 82-141 DC du 27 juillet 1982, Loi sur la communication audiovisuelle, Journal officiel du 27 juillet 1982, page 2422, Recueil, p. 48.
  - Décision n° 83-156 DC du 28 mai 1983, Journal officiel du 1er juin 1983, page 1646, Recueil, p. 41
  - conseil constitutionnel décision n° 83-165 du 20 janvier 1984, loi relative l'enseignement supérieur, journal officiel du 21 janvier 1984, page 365, recueil p 30.
  - décision n° 88-244 DC du 20 juillet 1988, loi portant l'amnistie, journal officiel du 21 juillet 1988, page 9448, p 119.
  - Conseil constitutionnel, Décision n° 94-359 DC du 19 janvier 1995, Journal officiel du 21 janvier 1995, page 1166, Recueil, p. 176.
  - Conseil constitutionnel, Décision n° 96-377 DC du 16 juillet 1996, Journal officiel du 23 juillet 1996, page 11108, Recueil, p. 87.
-

- Conseil constitutionnel, Décision n° 98-403 DC du 29 juillet 1998, Journal officiel du 31 juillet 1998, page 11710, Recueil, p. 276.
- conseil constitutionnel 2001-455 DC, du 12 janvier 2002, Loi de modernisation sociale, Journal officiel du 18 janvier 2002, page 1053, Recueil, p. 49.
- Conseil constitutionnel, décision n° 2009-599 DC du 29 décembre 2009, Loi de finances pour 2010, Journal officiel du 31 décembre 2009, page 22995, texte n° 3, Recueil, p. 218,
- Conseil constitutionnel, Décision n° 2003-468 DC du 3 avril 2003, Journal officiel du 12 avril 2003, page 6493, Recueil, p. 325.
- Conseil constitutionnel, Décision n° 2003-473 DC du 26 juin 2003, Journal officiel du 3 juillet 2003, page 11205, Recueil, p. 382.
- conseil constitutionnel 2004-492 DC, du 2 Mars 2004, Journal officiel du 10 mars 2004 page 4637, texte n° 4, Recueil, p. 66.
- Décision n° 2004-505 DC du 19 novembre 2004, journal officiel du 24 novembre 2004, page 19885, texte n° 89 recueil, p.173.
- Conseil constitutionnel, Décision n° 2009-577 DC du 3 mars 2009, Journal officiel du 7 mars 2009, page 4336, texte n° 4, Recueil, p. 64.
- Conseil Constitutionnel, Décision du 16 mai 2012, n° 2012-248 QPC, Journal officiel du 17 mai 2012, page 9154, texte n° 8, Recueil, p. 270.
- Conseil constitutionnel ·Décision du 11 avr. 2014, n° 2014-390 QPC, JORF du 13 avril 2014 page 6693, texte n° 14.
- Conseil constitutionnel ·**Décision N° 81-133 DC ·du 30 décembre 1981**, Journal officiel du 31 décembre 1981, page 3609.
- Conseil constitutionnel, Décision n° 2009-595 DC du 3 décembre 2009, Journal officiel du 11 décembre 2009, page 21381, texte n° 2, Recueil, p. 206.

### III. Les sites

- <https://www.conseil-constitutionnel.fr/nouveaux-cahiers-du-conseil-constitutionnel/les-objectifs-de-valeur-constitutionnelle>.
- <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2002/2001455DC.htm>.

## Analyse de l'efficacité dans la collecte des déchets solides ménagers : le cas des groupements d'intérêt économique au Sénégal

### Efficiency analysis in provision of household's solid waste collection: the case of Senegal's economic interest grouping

Auteur 1 : Jean Baptiste Yannick SAMBOU,

**Jean Baptiste Yannick SAMBOU**

Enseignant chercheur Université Virtuelle du Sénégal

Pôle sciences économiques, juridique et de l'administration

[Jeanbaptistyannick.sambou@uvs.edu.sn](mailto:Jeanbaptistyannick.sambou@uvs.edu.sn)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : Jean Baptiste Yannick SAMBOU .(2020), «Analyse de l'efficacité dans la collecte des déchets solides ménagers : le cas des groupements d'intérêt économique au Sénégal», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 295-317.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5541371

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Cet article étudie l'efficacité des groupements d'intérêt économique (GIE) de collecte des déchets solides ménagers et les déterminants de leur efficacité. Les résultats de nos tests montrent que les GIE de notre échantillon évoluent dans un contexte de rendements d'échelle variables. Avec la méthode de l'algorithme 2 de Simar et Wilson (2007), nous trouvons que les GIE peuvent, en moyenne, à un nombre de ménages desservis inchangé réduire leurs inputs de 16,67%. Dans la régression en deuxième étape, nous trouvons que les variables non discrétionnaires comme la fréquence de collecte, le montant de la redevance unitaire et la présence d'un partenaire d'appui technique et de conseils ont un impact significatif sur la performance.

**Mots clés :** Analyse d'Enveloppement de Données (DEA), Efficacité, Gestion des déchets solides, Groupement d'Intérêt Économique (GIE)

## Abstract

This paper evaluate the efficiency of solid waste collection service provided by economic interest groupings (EIG) in local municipalities. Our test results show that EIG are in variable returns to scale environment. We found using SIMAR and WILSON (2007) second algorithm methodology that EIG can on average reduce inputs about 16, 67% without changing their supplied households. Non-discretionary variables such as collection frequency, unit fee and a support and guidance partner appears to have a significance effect on efficiency in second stage regression.

**Keywords:** Data Envelopment Analysis (DEA), Economic interest grouping (EIG), Efficiency, Solid waste management

---

## Introduction

La gestion des déchets solides ménagers est un problème auquel est confrontée toute municipalité ou collectivité locale. Selon le dernier rapport de la banque mondiale sur les déchets, la région de l'Afrique subsaharienne a générée 174 millions de tonnes de déchets en 2016, ou 0,46 kilogramme par tête par jour (KAZA et al., 2018 : 77). Le taux de collecte dans la région est estimé à 44%. Dans les pays en développement comme le Sénégal, ce problème demeure malgré les énormes moyens mis par l'Etat pour l'unité de coordination de la gestion des déchets solides (UCG)<sup>1</sup>. Le Sénégal produit 2,4 million de tonnes de déchets par an, et cependant 1,08 millions de tonnes ne sont pas collectées (KAZA et al., 2018 : 151)<sup>2</sup>. Ce faible taux de collecte est très lié à l'insuffisance du financement.

En effet, l'insuffisance des ressources financières pour assurer un système de collecte des déchets solides pour l'intégralité des ménages de la collectivité pousse le plus souvent certaines autorités locales à fournir ce service uniquement pour les quartiers à voirie bitumée. Les quartiers les plus démunis, qui constituent en général les grandes zones d'habitation irrégulières, difficiles d'accès pour les camions de collecte (bennes tasseuses, polybennes, etc.), ne bénéficient en général pas du système de collecte municipal. Dans d'autres municipalités, ce service est entièrement délégué à des collecteurs privés. En réalité, l'intervention des organismes communautaires de base (OCB) ou de groupements d'intérêts économiques (GIE) dans le domaine de la gestion des déchets solides ménagers au Sénégal a été depuis plusieurs décennies une alternative au système en régie. Les GIE ont gagné une certaine reconnaissance auprès des nombreuses collectivités locales; ils sont présents dans presque toutes les villes secondaires du Sénégal et semblent adaptés aux réalités locales (Rouyat et al., 2006). Les agents économiques, entreprises ou collecteurs, qui interviennent dans le système de collecte des ordures ménagères, se voient octroyés des zones de collecte bien définies. D'ailleurs, la théorie économique sur la gestion des ordures ménagères, admet communément que la collecte des déchets constitue un monopole local naturel à cause des économies de « contiguïté » ou de densité; c'est-à-dire qu'il est moins coûteux pour un unique véhicule et une équipe de ramassage de collecter des déchets pour une zone donnée que de le

---

<sup>1</sup> Une de leurs missions est d'accompagner et de renforcer les capacités des collectivités locales en matière de gestion durable des déchets solides (<http://www.adl.sn/mgldat/ucg>).

<sup>2</sup> cf. page 151 pour un bref exposé des réformes centrales, au Sénégal, pour stabiliser le secteur des déchets et engager le secteur privé.

réaliser par plusieurs opérateurs concurrents (Stevens, 1973 ; Bertolini, 2007). La division du territoire en zone de collecte est économiquement rationnelle.

Cependant, le fait d'octroyer des zones de collecte à des opérateurs privés, via des contrats, ne garantit pas une gestion efficace (Bel et Warner, 2008). Les entreprises ont généralement une meilleure information sur les coûts que l'autorité locale avec laquelle elles signent un contrat. Ainsi des problèmes d'asymétries d'information relatifs aux coûts de fourniture du service peuvent survenir. La mesure des performances des opérateurs privés est donc cruciale pour les décideurs publics dont l'un des objectifs principaux est généralement une collecte efficace des déchets solides. Dans la littérature économique plusieurs indicateurs de mesure de performances ont été utilisés dans ce domaine. On peut citer, par exemple, les indicateurs de performances basés sur le coût total ou le coût moyen de production, ou encore ceux incorporant, en plus du coût, les facteurs politiques et idéologiques (Dubin et Navarro, 1988 ; Beuve et al., 2013), etc. Les études empiriques sur la question ont notamment eu recours soit à des méthodes d'estimations paramétriques, soit à la méthode d'enveloppement de données<sup>3</sup>. Toutefois une distinction importante sur les différentes études économiques de performances des fournisseurs du service de collecte s'impose. En effet, depuis l'article controversé de Domberger *et al.* (1986) qui souligne la supériorité des performances des entreprises privées de collecte des déchets solides sélectionnées par appels d'offres par rapport au système de gestion en régie municipale, plusieurs études postérieures ont tenté d'analyser les sources d'efficacité de la gestion privée. Des auteurs comme Ganley et Grahl (1988), Blunkett (1991) imputent la réduction des coûts de la gestion privée à une détérioration des conditions de travail et de la qualité du service. En outre, des études beaucoup plus récentes soutiennent que le recours au secteur privé permet une réduction des coûts (Reeves et Barrow (2000), Dijkgraaf et Gradus (2003), Beuve et al. (2013)).

Toutefois, la littérature économique sur la performance des opérateurs de collecte ne s'est pas uniquement orientée sur ce flanc. Au-delà du débat sur la supériorité entre gestion publique ou privée, la tendance actuelle consiste à analyser l'efficacité et ses déterminants selon les caractéristiques de production des fournisseurs et le contexte environnemental qui peut contraindre ou améliorer les rendements. En d'autres termes, il s'agit de mesurer la performance de façon multidimensionnelle. Le benchmarking est devenu une mode mondiale

---

<sup>3</sup> cf. Bel et Warner (2008), Beuve et al. (2013) et Simões et Marques (2012) pour un survol de la littérature.

dans ce secteur (Simões et Marques, 2012 : 40). C'est un moyen d'évaluer la performance des services de gestion des déchets et encourage l'efficacité et l'innovation.

Vu le rôle important qu'occupe les GIE de collecte des déchets solides ménagers depuis plusieurs décennies dans les collectivités locales, jusqu'à attirer le soutien d'organismes internationaux comme ENDA, LVIA, CARITAS, etc. ; il paraît intéressant d'analyser l'efficacité de telles organisations de collecte et les déterminants de celle-ci. En outre, Comme le souligne la revue de la littérature de Simões et Marques (2012) sur la performance économique dans le secteur des déchets, de telles études ne sont pas réalisées en Afrique où les décideurs publics sont peut-être beaucoup plus préoccupés à accroître le taux de collecte que d'inspecter les données sur les coûts du service. D'ailleurs, Kaza et al. (2018 : 77) notent qu'en Afrique subsaharienne le système de collecte des données pour la gestion des déchets solides est naissant. Cet article compte apporter une contribution dans ce domaine, en analysant la performance des GIE de collecte dans les zones à faible revenu au Sénégal et les déterminants de cette performance.

La section suivante passe en revue les études réalisées dans l'analyse de la performance économique dans le secteur des déchets solides et les facteurs de ces déterminants. La section 3 porte sur la justification du choix des variables et la méthodologie de recherche. La section 4 présente les résultats ainsi que leurs interprétations.

### **Revue de la littérature sur l'analyse de l'efficacité et de ses déterminants**

Les études sur l'efficacité et les ses déterminants se sont globalement focalisés sur la liste, non exhaustive, des variables suivantes : fréquence de collecte, type de ramassage, type de collecte, le système de financement, la densité de la population, le revenu par tête des habitants, la distance de la zone de ramassage par rapport à la décharge, le type de contrat de collecte etc.

La première analyse économique recensée dans le domaine est le travail de Hirsch (1965). Ce dernier trouve que la fréquence de collecte, le type de financement et le type de collecte ont un effet positif et significatif sur le coût. Par la suite, de nombreuses études sur les sources de l'efficacité entre la gestion publique et privée, et les réductions de coûts provenant de la mise

en concurrence du droit de fournir le service ont dominé le débat depuis l'article de Domberger et al. (1986). D'ailleurs, aucun consensus n'a été trouvé sur la supériorité entre la gestion en régie et la délégation du service au secteur privé<sup>4</sup>. Récemment, la littérature économique sur la performance des services de collecte s'inspire des modèles de benchmarking pour analyser les déterminants de l'efficacité.

Ainsi, De Jaeger et al. (2011), montrent que les variables sociodémographiques (pourcentage de jeune, pourcentage de vieux, population totale, densité de la population, etc.) sont statistiquement significatives sur les scores d'efficience. Ils illustrent également que les municipalités qui sont également dans des accords de coopération régionale, dans des opérations conjointes ou joint-venture de collecte des déchets, collectent et traitent plus efficacement que les autres municipalités. Leurs études, sur 299 municipalités de la région de Flanders, en Belgique montrent également que, la fréquence de collecte et le système de tarification au poids n'ont aucun impact significatif sur l'efficacité. Rogue et De Jaeger (2013) trouvent au contraire que la fréquence de collecte est statistiquement significative et est positivement liée à l'efficacité. Ce résultat ne corrobore pas ceux Stevens (1978), Callan et Thomas (2001) et Dijkgraaf et Gradus (2003) qui trouvent une relation positive et significative entre la fréquence et le coût de collecte<sup>5</sup>. Benito-Lopez et al. (2011), trouvent, pour le cas des collectivités locales d'Espagne, que le revenu par tête et la densité de la population ont un impact négatif sur l'efficacité du service et pour les autres variables comme le niveau de tourisme élevé et le niveau de l'activité économique influencent positivement l'efficacité de la gestion des déchets solides municipaux. Bosch et al. (2001) trouvent que les variables non contrôlables par le producteur comme la distance par rapport à la décharge et la population saisonnière n'ont d'effet que sur un petit nombre de municipalités, sur un échantillon de 73 municipalités en Espagne. Marques et Simões (2009) concluent que la densité de la population et le PIB par tête ont des effets positifs sur les scores d'efficience et que par contre la distance par rapport à la décharge a un coefficient négatif. Le PIB par tête est statistiquement significatif sur la performance. Par ailleurs, Boetti et al. (2012) analysent le rôle joué par le déséquilibre fiscal vertical (*vertical fiscal imbalance*) comme déterminant de l'efficacité dans les dépenses des services publics en Italy. Ils trouvent que la coopération

---

<sup>4</sup> cf. Bel et Warner (2008) pour une revue de la littérature.

<sup>5</sup> Notons que ces auteurs n'ont pas utilisé des modèles DEA.

---

public-privé ou le partenariat public-privé a un impact significatif dans la réduction des dépenses de gestion des déchets solides.

En somme, cette revue de la littérature nous révèle, d'abord, que de nombreux facteurs peuvent influencer l'efficacité du service de collecte des déchets solide ménagers. Ensuite, nous remarquons que la significativité de certaines variables n'est pas communément admise. Enfin, nous remarquons que des facteurs, économiques, institutionnels et sociodémographiques peuvent influencer significativement sur l'efficacité du service de collecte.

### **Justification du choix des variables et de la méthodologie**

La méthode d'estimation à utiliser dépend fortement des données et des variables à notre disposition. Notre base de données est construite sur des informations recueillies sur un questionnaire d'enquête et une sur une base de données de l'ONG Caritas de la région de Kaolack au Sénégal. Les données du questionnaire ont été collectées en 2015 et celles de la base de novembre 2013 à 2015<sup>6</sup>. Leur fusion nous a permis d'obtenir une base complète des données d'exploitation de 39 collecteurs de déchets solides pour l'année 2015.

#### **Choix des variables**

Nous présentons ici les variables qui nous permettront de calculer les scores d'efficience et les variables contextuelles indispensables à la régression en deuxième étape.

#### **Les inputs et outputs**

Les estimateurs de la méthode DEA souffrent du fléau de la dimension, puisque le taux de convergence devient de plus en plus faible lorsque le nombre d'inputs et outputs augmente. L'output et les inputs utilisés dans notre modèle sont les suivants.

Le nombre de ménages desservis (*men*) : Nous ne retiendrons pas dans cette étude la quantité de déchets collectés et traités comme Bosch et al. (2001), Benito-Lopez et al. (2011) et De Jaeger et al. (2011). En réalité, les quantités collectées par les GIE sont mises en décharge sans un pesage préalable. L'output mesurable constitue le nombre de ménage desservis par journée de collecte.

---

<sup>6</sup> Ces données ont été collectées dans le cadre de la thèse de doctorat de Sambou (2016).

Le nombre de tournées (*tour*) : Le collecteur réalise un certain nombre de tournées moyennes par jour. La capacité du véhicule peut influencer le nombre de tournées à réaliser.

Le nombre de véhicules de collecte utilisés (*nbrveh*) : Dans un modèle orienté input, Cubbin et al. (1987) ont utilisé cette variable pour explorer les sources, de gains d'efficacité, associées à la procédure d'appel d'offres concurrentielles. Il faut noter cependant que ces derniers ont pris en compte dans cette variable, les véhicules en réserve et qui sont inutilisés temporairement.

### **Les variables environnementales (ou contextuelles)**

Le contexte dans lequel évolue un GIE peut affecter ses performances et expliquer son inefficacité par rapport à d'autres. Nous avons retenus au départ cinq variables environnementales. Mais après des tests de multicollinéarité, nous avons éliminé les variables *typveh* et *sysfi* qui représentaient respectivement le type de véhicule de collecte et le système de financement des opérateurs<sup>7</sup>. Ainsi pour éviter les problèmes de multicollinéarité, nous avons retenu les variables environnementales suivantes, pour réaliser notre analyse en deuxième étape.

La fréquence de collecte (*frecol*) : Elle est un indicateur classique utilisé par pratiquement toutes études empiriques consultés. D'ailleurs, elle est considérée par Rogue et De Jaeger (2013) comme une variable politique non discrétionnaire à court terme. Les conclusions sur son influence sur les scores d'efficacités sont mitigées. Les uns trouvent qu'elle influence positivement et significativement le coût de collecte (Stevens, 1978 ; Callan et Thomas, 2001 ; Dijkgraaf et Gradus, 2003 ; Bel et Costas, 2006) et pour d'autres, elle n'impacte pas les coûts (Reeves et Barrow, 2000 ; Szymanski et Wilkins, 1993). Notons que cette variable peut être considérée comme un output (cf. Bosch et al., 2001), mais dans le cas où les opérateurs de collecte ont un pouvoir de décision sur elle. Ce qui n'est pas le cas ici, puisque les municipalités imposent la fréquence de collecte. Nous attendons qu'elle ait une influence négative sur l'efficacité.

Le montant de la redevance (*mred*) : Les ménages usagers du service de collecte des GIE paient mensuellement une redevance. Toutefois les montants de la redevance unitaire peuvent

---

<sup>7</sup> cf. annexe Tableau A.4

différer d'une zone à une autre. Ces redevances sont parfois imposées par l'autorité locale ou par un commun accord entre les usagers et le collecteur. Notons toutefois, que l'analyse de l'effet du montant de la redevance ou le prix payer par les usagers sur la performance du collecteur est à notre connaissance pas étudiée dans la littérature. Néanmoins, des études se sont focalisées sur l'impact du système de paiement des usagers –tarifications au poids, par sac de poubelle collecté, etc.-, choisi par la collectivité locale, sur la performance du service de collecte des municipalités (De Jaeger et al., 2011 ; Rogue et De Jaeger, 2013). De Jaeger et al. (2011) trouvent même que le système de tarification basé sur le poids n'a aucun effet sur l'efficacité. Nous ne prenons donc aucune position sur l'influence attendue de cette variable.

Le partenaire (*partner*) : Certains des collecteurs de notre base de données travaillent en partenariat avec des ONG qui les accompagnent par des conseils et appuis techniques, avec l'accord de la collectivité locale. L'introduction de cette variable peut paraître inédite dans la littérature sur les déterminants de l'efficacité dans la collecte des déchets municipaux mais elle est comparable au système d'*accords de coopération volontaire* instauré par le gouvernement régional de Flamande pour assister les collectivités locales et les provinces dans l'implémentation de la stratégie environnementale régionale. L'influence de cette dernière a été analysée dans les articles de De Jaeger et Eyckmans (2008) et De Jaeger et al. (2011) où ils trouvent un effet non significatif de celle-ci. Nous choisissons donc d'étudier l'influence d'un partenaire d'appuis techniques et de conseils sur la performance des opérateurs. Cependant, une influence positive sur la performance des opérateurs de collecte est attendue pour cette variable, puisqu'il semble logique au vu de leur rôle de croire à un résultat favorable de cette coopération.

**Tableau N°1 : Statistiques descriptives des variables**

Variable	observations	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
tour	39	5.102564	7.044202	2	35
nbrveh	39	1.74359	2.197103	1	14
men	39	254.0256	290.0558	51	1200
mred	39	884.6154	143.7989	600	1000
partner	39	.5128205	.5063697	0	1
frecol	39	2.820517	.6833276	2	6

Source : auteur

Dans le Tableau 2 suivant nous résumons les signes attendus de nos variables dans la régression en deuxième étape.

**Tableau N°2 : Hypothèses associées aux facteurs déterminants de l'efficacité des GIE de collecte.**

Variables	Effets attendus
Montant de la redevance	aucun
Partenaire d'appui	positif
Fréquence de la collecte	négatif

Source : auteur

### Méthodologie

La forme des fonctions de coût des GIE de collecte des ordures ménagères au Sénégal étant inconnue ; nous optons pour une approche non paramétrique, plus précisément, la méthode d'enveloppement de données (DEA) afin d'analyser l'efficacité des coûts de gestion des déchets solides. Une absence de connaissances détaillées sur les fonctions de productions et de coûts justifie le recours à la méthode DEA, qui calcule des estimations efficaces de façon endogène (Rogue et De Jaeger, 2012). Notons que la méthode DEA proposée par Charnes et al. (1978) est fondée sur la programmation linéaire pour identifier les fonctions de production empiriques. Basée sur les fondements de la théorie microéconomique, elle permet de comparer un ensemble d'unités de production similaires dans une population donnée et d'identifier la meilleure pratique. Les développements récents de celle-ci font qu'elle s'est, de nos jours, imposée comme une référence dans les mesures de performance avec des applications dans les domaines de la réallocation des politiques agricoles au Danemark, dans la régulation des réseaux d'électricité en Union européenne et dans les industries de gestion de l'eau et des déchets solides ( Bogetoft et Otto, 2011). La méthode DEA suppose la convexité de l'enveloppe, donc de la frontière d'efficience. Cependant cette hypothèse peut être relâchée avec la méthode de l'enveloppe de libre disposition (FDH – Free disposal Hull). Toutefois, cette dernière suppose l'absence de contrainte technique d'offre, c'est-à-dire, tout niveau de production est possible si les entrants sont accrus (Bourdon, 2009 : 10). Concernant,

le cas de la gestion des déchets solides ménagers au Sénégal, nous considérons qu'il y a une contrainte technique d'offre due à la limite imposée par la taille des zones de collecte. Ainsi, nous retiendrons l'hypothèse de la convexité de l'enveloppe.

Par ailleurs, après calcul des scores d'efficacité il est d'usage récemment d'utiliser des modèles de régression en deuxième étape pour capter les effets de certaines variables du macro-environnement des entreprises comparées (Banker et Natarajan, 2008 ; Simar et Wilson, 2011). Toutefois, notons que les techniques de régression en deuxièmes étapes ne sont pas toutes validées par la littérature. Les estimations en deuxième étape par les méthodes des moindres carrés ordinaires, du maximum de vraisemblance et des régressions Tobit peuvent ne pas donner des estimations consistantes des paramètres (Bogetoft et Otto, 2011 ; Simar et Wilson, 2007, 2011). Les méthodes de l'analyse des frontières stochastiques (SFA), du bootstrap et du double bootstrap sont préférées<sup>8</sup>. Pour notre cas d'étude, les méthodes de ré-échantillonnage non paramétriques sont préférables puisqu'ils ne nécessitent que peu d'hypothèses sur la forme exacte des fonctions de production et de coût des GIE de collecte des déchets solides ; ce qui est nécessaire pour les modèles SFA. Ainsi, le modèle DEA en deux étapes qui sera utilisé se basera sur la méthode de double ré-échantillonnages de l'algorithme 2 de Simar et Wilson (2007)<sup>9</sup>.

Parmi les études sur les déterminants de la performance des entreprises de collectes des déchets solides ménagers consultées, seul l'article de Benito-Lopez et al. (2011) a essayé de suivre une grande partie des prescriptions de Wilson (2003) et Simar et Wilson (2007) pour construire des estimations robustes des scores d'efficacité et d'analyser leur sensibilité en deuxièmes étapes.

Notons aussi que les modèles DEA ont deux types d'orientation : orientation input et orientation output. Le choix de l'orientation dépend de l'objectif de minimisation des coûts ou de maximisation des quantités produites. Les entreprises qui interviennent dans la gestion des déchets solides ménagers ont plus de contrôle sur les facteurs de production que sur le nombre de ménages ou les quantités à collecter. A l'instar de Worthington et Dollery (2001), Rogue et De Jaeger (2012), nous supposons que les quantités de déchets à collecter ne sont pas sous le

---

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Les auteurs indiquent que l'algorithme 2, basé sur le double bootstrap, est plus performant que la méthode du bootstrap de l'algorithme 1 sur de petits échantillons.

contrôle des GIE. Elles sont alors considérées comme exogènes. Ainsi, nous choisissons d'adopter une orientation input. Avant d'effectuer un quelconque test, nous avons cherché à trouver des données aberrantes (*outliers*) avec le logiciel R. En suivant la procédure de détection de Wilson (2003), nous trouvons à l'instar de Bogetoft et Otto (2011 : 151), trois GIE suspects (ceux représentés par les lignes 1, 2 et 20 sur la base de données).

Conformément à la suggestion de Wilson (2003), des investigations supplémentaires ont été effectuées pour vérifier si les valeurs enregistrées sont des erreurs. Ainsi, la confirmation de la véracité de ses valeurs nous a permis de maintenir ses GIE dans la base<sup>10</sup>. En outre, des tests sur la nature des rendements d'échelle ont été effectués et ceux-ci nous amènent à considérer que les GIE de collecte des déchets solides de notre échantillon évoluent dans un contexte de rendements d'échelle variables<sup>11</sup>. C'est-à-dire, qu'ils opèrent à des tailles différentes qui ne sont pas forcément optimales. En outre, le marché dans lequel ils évoluent est peut-être soumis à une concurrence imparfaite ou subit le poids des autorités publiques. La nature des rendements d'échelle nous pousse au choix d'un modèle DEA-BBC orienté input de Banker et al. (1984).

### Formulation du modèle de calcul des scores d'efficacité

Pour le calcul des scores d'efficacité nous avons le modèle BBC suivant :

$$\left\{ \begin{array}{l} \min \delta_k \\ \delta_k \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{j,i} \leq \delta_k x_k \quad i = 1, 2, \dots, p \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{j,q} \geq y_{k,q} \quad j = 1, 2, \dots, n \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j = 1 \\ \lambda_j = 0 \quad j = 1, 2, \dots, n \end{array} \right. \quad (1)$$

<sup>10</sup> cf. Annexes (Tableaux A.1 et A.2) pour les résultats des tests de détections de données aberrantes (réalisés avec la version 0.27 du package Benchmarking) et ceux de la nature des rendements d'échelle (réalisés avec les packages rDEA version 1.2-5 et npsf version 0.5.2).

<sup>11</sup> Le H<sub>0</sub> d'indépendance entre inputs et output étant rejetée nous avons utilisé, pour le test des rendements d'échelle, le bootstrap hétérogène à la place du bootstrap homogène, suivant les recommandations de (Wilson, 2003 : 387).

où  $\delta_k$  représente le degré d'efficacité de chaque GIE  $k$ ,  $\lambda_j$  représente le poids associé aux inputs et outputs du GIE  $j$ ,  $p$  est le nombre d'inputs,  $q$  le nombre d'outputs,  $x_{k,i}$  est la quantité d'inputs  $i$  consommée par le GIE  $k$  et  $y_j$  est la quantité d'outputs produite par le GIE  $j$ .

Notons que le problème se situe ici dans l'estimation de  $\{\delta_i\}_{i=1}^n$ . D'après Kneip et al. (1998), le taux de convergence de l'estimateur de l'inefficacité des inputs est bas et diminue à mesure que le nombre, des inputs et outputs, est élevé. Simar et Wilson (1998, 2000) ont fourni des approches basées sur la méthode bootstrap afin de se rapprocher d'une distribution asymptotique des estimateurs. Par construction l'estimateur des scores d'efficacité est biaisé et le biais de l'estimateur  $\hat{\delta}_i$  est toujours strictement négatif dans des échantillons finis (Simar et Wilson, 2007). L'estimateur de la méthode bootstrap du biais peut à son tour être utilisé pour construire un estimateur de biais corrigé de  $\delta$  :

$$\hat{\delta}_i = \hat{\delta}_i - \text{Biais}(\hat{\delta}_i) \quad (2)$$

Notons que nous calculons des scores d'efficacité à partir de la fonction de distance de Shephard (1970). Chaque score estimé sera ainsi supérieur ou égal à 1.

### Formulation du modèle de régression en deuxième étape

Selon Simar et Wilson (2007) l'estimation du maximum de vraisemblance sur l'équation suivante conduira à des estimations robustes.

$$\hat{\delta} \square z_i A + \varepsilon_i \geq 1 \quad (3)$$

Où  $\hat{\delta}$  est l'estimateur corrigé des scores d'efficacité,  $z_i$  le vecteur des variables contextuelles et  $A$  le vecteur des paramètres et  $\varepsilon_i$  une variable aléatoire continue,

indépendante des  $z_i$ . Notons que  $\varepsilon_i$  est tirée d'une distribution normale  $N(0, \hat{\sigma}_\varepsilon)$  avec une troncature à gauche  $(1 - z_i \hat{A})$  pour tout  $i$ <sup>12</sup>.

Plus précisément le modèle à estimer se présente comme suit.

$$\hat{\delta} = A_1 mred + A_3 Partner + A_4 frecol + \varepsilon_i \geq 1 \quad (4)$$

Nous chercherons, ainsi, à trouver l'influence des variables environnementales sur les scores d'efficience corrigés.

Il faut souligner que pour effectuer des inférences en deuxième étape, Simar et Wilson (2007) imposent une vérification indispensable de l'hypothèse de séparabilité (*separability condition*). Celle-ci souligne que les variables environnementales affectent uniquement la distribution de l'efficacité mais n'affectent pas les possibilités de production. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun moyen de faire ce test avec les logiciels économétriques en notre connaissance<sup>13</sup>. A l'instar de Benito-Lopez et al., (2011) nous supposons que cette hypothèse est vérifiée.

## Résultats et discussion

Nous présenterons dans cette section les résultats des estimations des scores d'efficience et ceux des estimations en deuxième étape.

### Efficience des GIE de collecte

Les résultats du modèle de calcul des scores d'efficience, du DEA standard, révèlent huit (8) opérateurs efficaces sur trente-neuf (39) (Tableau complet des scores en annexe)<sup>14</sup>. Les GIE inefficaces dans le DEA standard proviennent des régions de Saint-Louis, Kaolack et Podor.

<sup>12</sup> L'hypothèse sur  $\varepsilon_i$  peut être changée en imposant d'autres formes de distribution, mais l'hypothèse de normalité semble être un choix naturel (Simar et Wilson, 2007).

<sup>13</sup> Il faut noter que l'article de Daraio et al. (2018) paru récemment fournit un test théorique qui n'est pas encore disponible dans les logiciels en notre connaissance. En outre, ce test est précédé d'un algorithme permettant de diviser aléatoirement l'échantillon en deux sous-ensembles indépendants.

<sup>14</sup> Lorsque nous parlons de DEA Standard nous faisons référence aux scores estimés sans correction du biais.

Cependant il faut noter que ce résultat n'est pas une particularité de ces régions puisqu'il existe dans celles-ci des opérateurs efficaces au vu des résultats. D'après le Tableau 3 suivant, nous trouvons une efficacité moyenne de 84,17% et 83,33% pour les scores du DEA standard et les scores corrigés respectivement. Cette efficacité est déterminée en prenant l'inverse du score d'inefficacité ; par exemple,  $1/1.188 = 0,8417$ . Nous trouvons ainsi, qu'avec un nombre de ménages desservis inchangé les GIE peuvent respectivement réduire leurs coûts de 15,83% et 16,67% en moyenne.

**Tableau N°3 : Résumé des scores d'inefficacité.**

	Observations	Moyenne	Ecart type	Min	Max
Scores	39	1,188	0,442	1	3
Biais	39	-0,0124	0,04	-0,1756	-9,020 e-06
Scores corrigés	39	1,2	0,447	1	3

Source : auteur

#### Les causes d'inefficacité : l'effet des variables contextuelles

Les variations de l'inefficacité dépendent significativement du montant de la redevance unitaire, de la présence d'un partenaire d'appui et de conseil, et de la fréquence de collecte. Notons qu'un signe positif (ou négatif) d'un coefficient d'une variable signifie que celle-ci a un effet négatif (ou positif) sur l'efficacité. Le Tableau 4 suivant présente les résultats de la régression tronquée.

**Tableau N°4 : Résultats de la régression tronquée**

Variabes	Coefficients	Coefficients robustes	Intervalle de confiance à 99%	
constante	-8.394491950 (***)	-40.93982678 (***)	-98.322276972	-16.40833750
mred	0.006701344 (***)	0.02480744 (***)	0.009563121	0.06633182
partner	-3.503847329 (***)	-12.20822339 (***)	-35.836366895	-4.79320501
frecol	1.054421324 (***)	5.81537960 (***)	2.590822049	14.67990575

(\*\*\*) indique une significativité au seuil de 1%.

Source : auteur

Nous trouvons que le montant de la redevance influence positivement l'inefficacité. Toutes choses égales par ailleurs, l'effet marginal d'une hausse d'une unité du montant de la redevance entraîne une baisse de l'efficacité de -0.02. Ainsi, en terme d'efficacité on peut dire que plus la redevance est élevée moins l'opérateur est efficace. On remarque ici que, plus la contrainte financière est forte moins on gaspille les ressources et ainsi, plus on est efficace. Nous trouvons un résultat différent de celui de De Jaeger et al. (2011), qui trouvent que le système de taxation au poids n'a aucune influence sur l'efficacité du service de collecte des déchets solides municipaux.

Comme présumé, nous trouvons que la présence d'un partenaire d'appuis techniques et de conseils a un effet positif et significatif sur la performance des GIE de collecte des déchets solides. Le coefficient de la régression tronquée de l'inefficacité est négatif et est de -12,2. Le choix d'associer un partenaire dans le suivi des collecteurs améliore l'efficacité de ces derniers. Ce résultat est contraire à ceux de De Jaeger et Eyckmans (2008) et De Jaeger et al. (2011) sur l'influence du système d'accords de coopération volontaires qui assiste les collectivités locales dans l'implémentation de la stratégie environnementale régionale de Flamande. La différence entre les résultats nécessite quelques commentaires. Rappelons que dans ces programmes, les municipalités et les provinces s'engagent volontairement à s'occuper de tâches particulières et à atteindre des objectifs bien définis. En outre, elles peuvent recevoir des subventions si elles atteignent les objectifs prédéfinis. Alors que pour notre cas d'étude, le partenaire, la CARITAS, est une ONG qui assure la maîtrise d'ouvrage en suivant la gestion et l'exploitation du matériel remis aux acteurs non étatiques (ANE). Une contribution matériel est ici remis *ex ante* contrairement aux accords de coopération volontaire qui offre une subvention *ex post*. On peut donc admettre une différence dans les résultats obtenus puisque les modes opératoires sont distincts.

Concernant la fréquence de collecte, le résultat trouvé dévoile une influence positive et significative sur l'inefficacité donc, un effet négatif sur la performance. Une hausse de la fréquence de collecte peut entraîner une baisse de l'efficacité des GIE de collecte des déchets solides ménagers. Autrement, une faible fréquence de collecte conduit à une baisse des coûts. Ce résultat corrobore ceux de Stevens (1978), Callan et Thomas (2001), Dijkgraaf et Gradus (2003) et Rogue et De Jaeger (2013) ; mais diffère de ceux de Reeves et Barrow (2000), Szymanski et Wilkins (1993), De Jaeger et al. (2011).

## Conclusion

Rappelons que l'objectif de cet article est d'étudier la performance des GIE de collecte des ordures ménagères dans quelques collectivités locales du Sénégal.

Nous avons trouvés que de nombreux GIE de collecte sont efficaces et évoluent dans un contexte de rendements d'échelle variables. En d'autres termes, ils opèrent à des tailles différentes qui ne sont pas forcément optimales. Le marché dans lequel ils évoluent est soumis à une concurrence imparfaite et subit le peut-être le poids de la contrainte spatiale et des autorités locales. Cependant, notre analyse montre que des améliorations sont possibles dans le cadre d'une collecte plus efficace. Les GIE qui bénéficient de l'appui et des conseils de partenaires comme la CARITAS semblent être plus efficaces. L'analyse des déterminants possibles de l'efficacité, c'est-à-dire des variables contextuelles du macro-environnement susceptibles d'affecter l'efficacité des GIE de collecte nous a permis de voir que le montant de la redevance unitaire, la fréquence de collecte et l'association de partenaires d'appuis et de conseils affectent significativement l'efficacité.

Nous pouvons tirer à partir de cette analyse les propositions suivantes. Les collectivités locales devraient davantage accompagner les GIE dans le cadre d'appuis techniques et de conseils pour favoriser de meilleurs rendements, à défaut de signer des partenariats avec des ONG évoluant dans le secteur des déchets solides ménagers. La fréquence de collecte ne devrait pas être fixé sans prise en compte des suppléments de coûts qu'elle est susceptible d'engendrer. Dans le cas où une décision d'accroître la redevance payée par les usagers, des mesures incitatives d'améliorations du taux de collecte ou d'ajustement du niveau d'activité doivent suivre pour maintenir une bonne performance.

Les conclusions de cette étude pourraient être améliorées avec un échantillon beaucoup plus large et, en outre avec des données sur le prix des facteurs de production.

## ANNEXES

Tableau A.1 : Détection de données aberrantes

i	Les GIE suspects			$R_{min}^{(i)}$
1	20			0,1288
2	2	20		0,0432
3	1	2	20	0,0059

Tableau A.2 : Résultats des tests sur la nature des rendements d'échelle au seuil de 5%.

Rendements d'échelle	p-value	H0 rejetée
Constants	0,01	Vraie
Non-croissants	0,01	Vraie

Tableau A.3 : Scores d'efficience

	GIE	$\hat{\delta}_i$	$Biais(\hat{\delta}_i)$	$\hat{\delta}_i$	Intervalle de confiance 95%	
1	SL5	1,10578279	-0,39684092	1,50262371	1,35245418	1,70983738
2	SL7	1	-0,4165676	1,4165676	1,27093355	1,61779058
3	RT1	1	-0,00019936	1,00019936	0,99965843	1,00038271
4	RT2	1	-0,00026608	1,00026608	0,9997254	1,00052546
5	RT3	1	-4,7501E-05	1,0000475	0,99995822	1,00009393
6	RT4	1	-8,7364E-05	1,00008736	0,99993996	1,00017265
7	RT5	1	-4,7434E-05	1,00004743	0,99995771	1,00009204
8	RT6	1	-6,247E-05	1,00006247	0,99989907	1,00012298
9	KL1	2	-0,00012436	2,00012436	1,99983691	2,00024042
10	KL2	1,41509434	-0,00031956	1,41541389	1,41494864	1,41566648

11	KL3	3	-0,00034277	3,00034277	2,99969676	3,00067008
12	KL4	2	-9,1267E-05	2,00009127	1,99991777	2,00018042
13	KL5	1	-0,36844152	1,36844152	1,259882	1,5423153
14	KL6	2	-0,00031606	2,00031606	1,99966799	2,0006218
15	KL7	1	-2,0735E-05	1,00002073	0,99996611	1,00004074
16	KL8	1	-2,9771E-05	1,00002977	0,9999753	1,00005862
17	KL9	1	-2,0871E-05	1,00002087	0,99996945	1,00004091
18	KL10	1	-2,5644E-05	1,00002564	0,9999727	1,00005042
19	KL11	2	-0,00037426	2,00037426	1,99958117	2,00073822
20	POD	1,79487179	-0,63535519	2,43022699	2,23653058	2,72902822
21	nga	1	-3,8085E-05	1,00003808	0,99994692	1,00007397
22	jam1	1	-4,0088E-05	1,00004009	0,99994894	1,00007798
23	jam2	1	-5,6002E-05	1,000056	0,99995648	1,00010906
24	mba	1	-3,3636E-05	1,00003364	0,99993921	1,0000656
25	ngo	1	-3,7756E-05	1,00003776	0,99994666	1,00007332
26	toc	1	-3,7149E-05	1,00003715	0,99994624	1,0000721
27	ndiob	1	-3,3636E-05	1,00003364	0,99993921	1,0000656
28	kah1	1	-0,0001944	1,0001944	0,99977971	1,00038364
29	kah3	1	-7,4946E-05	1,00007495	0,99993748	1,00014637
30	mndfassndio	1	-4,1072E-05	1,00004107	0,99995012	1,00007995
31	fassdarh	1	-4,5836E-05	1,00004584	0,99995663	1,00008929
32	kafoba	1	-0,00042091	1,00042091	0,99946837	1,00083242
33	Kanamdia	1	-3,4379E-05	1,00003438	0,9999407	1,00006656
34	sam	1	-9,3888E-05	1,00009389	0,99992072	1,00018155
35	leo	1	-0,00016527	1,00016527	0,99982307	1,00032538
36	Lans	1	-4,4475E-05	1,00004447	0,99995494	1,00008656
37	mgm	1	-3,5764E-05	1,00003576	0,99994347	1,00006933
38	meniass	1	-4,9576E-05	1,00004958	0,99995923	1,0000962
39	sanabbig	1	-3,7756E-05	1,00003776	0,99994666	1,00007332

**Tableau A.4 : Tests de multicollinéarité réalisé avec le package *mctest* du logiciel R**

Tests de multicollinéarité		
	MC Results	detection
Determinant $ X'X $ :	0.9448	0
Farrar Chi-Square:	2.0537	0
Red Indicator:	0.1370	0
Sum of Lambda Inverse:	3.1156	0
Theil's Method:	-0.5015	0
Condition Number:	19.4752	0
1 --> COLLINEARITY is detected by the test		
0 --> COLLINEARITY is not detected by the test		

---

**BIBLIOGRAPHIE**

Banker R. D., Charnes A., Cooper W. W., 1984. Some models for estimating technical scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science* 30, 1078-1092.

Banker R. D., Natarajan R., 2008. Evaluating contextual variables affecting Productivity using data envelopment analysis. *Operations Research* 56(1), 48-58.

Bel G., Costas A., 2006. Do public sector reform rusty? Local privatization in Spain. *The Journal of Policy Reform* 9(1), 1-24.

Bel G., Warner M., 2008. Does privatization of solid waste and water services reduce costs? A review of empirical studies. *Resources, conservation and recycling* 52, 1337-1348.

Benito-Lopez B., Del Rocio Moreno-Enguix M., Solana-Ibanez J., 2011. Determinants of efficiency in the provision of municipal street-cleaning and refuse collection services. *Waste Management* 31, 1099-1108.

Bertolini G., 2007. Le marché des déchets : structures et acteurs, croissance, concentration et recompositions. *Responsabilité et Environnement* 45, 99-109.

Beuve J., Huet F., Porcher S., Saussier S., 2013. *Les performances des modes de gestion alternatifs des services publics: le cas de la collecte des déchets en France*. Rapport pour l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME)

Boetti L., Piacenza M., Turati G., 2012. Decentralization and local governments' performance: How does fiscal autonomy affect spending efficiency?. *FinanzArchiv/Public Finance Analysis* 68(3), 269-302.

Bogetoft P., Otto L., 2011. *Benchmarking with Dea, Sfa and R*. Springer, New York.

Bosch N., Pedraja F., Suarez-Pandiello J., 2001. *The efficiency of refuse collection services in Spanish municipalities: do non-controllable variables matter?* Documents de treball IEB 4, Barcelona.

Bourdon J., 2009. La mesure de l'efficacité scolaire par la méthode de l'enveloppe: test des filières alternatives de recrutement des enseignants dans le cadre du processus Education pour tous. 26<sup>èmes</sup> Journées de Microéconomie Appliquée, Dijon-France, Juin.

---

Callan S. J., Thomas J. M., 2001. Economies of scale and scope: a cost analysis of municipal solid waste services. *Land Economics* 77(4), 548-560.

Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E., 1978. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* 2 (6), 429-444.

Cubbin J., Domberger S., Meadowcroft S., 1987. Competitive tendering and refuse collection: identifying the sources of efficiency gains. *Fiscal Studies* 8(3), 49-58.

Daraio C., Simar L., Wilson P. W., 2018. Central limit theorems for conditional efficiency measures and tests of the 'separability' condition in non-parametric, two-stage models of production. *The Econometrics Journal* 21(2), 170-191.

Dijkgraaf E., Gradus R. H. J. M., 2003. Cost savings of contracting out refuse collection. *Empirica* 30, 149-161.

De Jaeger S., Eyckmans J., 2008. Assessing the effectiveness of voluntary solid waste reduction policies: methodology and a Flemish case study. *Waste management* 28(8), 1449-1460.

De Jaeger S., Eyckmans J., Rogue N., Puyenbroeck T. V., 2011. Wasteful waste-reducing policies? The impact of waste reduction policy instruments on collection and processing costs of municipal solid waste. *Waste Management* 31(7), 1429-1440.

Dubin J. A., Navarro P., 1988. How markets for impure goods organize: the case of refuse collection. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(2), 217-241.

Hirsch W. Z., 1965. Cost functions of an urban government service: refuse collection. *The Review of Economics and statistics* 47(1), 87-92.

Kaza S., Yao L., Bhada-Tata P., Van Woerden F., 2018. *What a waste 2.0: a global snapshot of solid waste management to 2050*. The World Bank.

Marques R. C., Simões P., 2009. Incentive regulation and performance measurement of the Portuguese solid waste management services. *Waste Management & Research* 27 (2), 188-196.

Reeves E., Barrow M., 2000. The impact of contracting out on the cost of refuse collection services : the case of Ireland. *The Economic and Social Review* 31, 129-150.

Rogue N., De Jaeger S. D., 2012. Evaluating the efficiency of municipalities in collecting and processing municipal solid waste: A shared input Dea-model. *Waste Management* 32, 1968-1978.

Rogue N., De Jaeger S. D., 2013. Measuring and explaining the cost of efficiency of municipal solid waste collection and processing services. *Omega* 41, 919-926.

Rouyat J., Broutin V., Rachmuhl V., Gueye A., Torassani V., Ka I., 2006. *La gestion des ordures ménagères dans les villes secondaires du Sénégal*. Etudes et travaux en ligne. Les éditions du Gret, 91 p.

Sambou J. B. Y., 2016. *Financement du service de collecte des déchets solides ménagers au Sénégal : délégation, asymétrie d'information et incitation à la réduction des coûts*. Thèse de sciences économiques. Université Gastion Berger de Saint-Louis, 263 p.

Shephard R. W., 1970. *Theory of cost and production functions*. PU Press, New Jersey.

Simar L., Wilson P. W., (2007) Estimation and inference in two-stage, semi-parametric models of production processes. *Journal of Econometrics* 136(1), 31-64.

Simar L., Wilson P. W., 2011. Two-stage DEA: caveat emptor. *Journal of Productivity Analysis* 36 (2), 205-218.

Simões P., Marques R. C., 2012. On the economic performance of the waste sector. A literature review. *Journal of Environmental Management* 106: 40-47.

Stevens B. J., 1978. Scale, market structure and the cost of refuse collection. *The Review of Economics and Statistics* 60 (3), 438-448.

Szymanski S., Wilkins S., 1993. Cheap rubbish? Competitive tendering and contracting out refuse collection -1981-88. *Fiscal Studies* 14 (3), 109-130.

Wilson P. W., 1993. Detecting outliers in deterministic nonparametric frontier models with multiple outputs. *Journal of Business and Economic Statistics* 11(3), 319-323.

Worthington A. C., Dollery B. E., 2001. Measuring efficiency in local government: an analysis of new south Wales municipalities' domestic waste management function. *Policy Studies Journal* 29(1), 232-249.

## Impact des certifications agricoles sur les pratiques de la RSE : Cas des exploitations de fraisier

## Impact of agricultural certifications on the social performance : The case of strawberry companies

Auteur 1 : MOOTACEM Hajar,

Auteur 2 : TIJANI Omar,

Auteur 3 : OUAZZANI Ahmed,

### MOOTACEM Hajar

Doctorante Faculté Polydisciplinaire à Larache Université Abdelmalek Essaâdi  
Laboratoire des Mathématiques Appliquées et Économie de Développement  
Durable Maroc

[Hajar\\_mootacem@hotmail.com](mailto:Hajar_mootacem@hotmail.com)

### TIJANI Omar

Enseignant-chercheur Faculté Polydisciplinaire à Larache Université Abdelmalek Essaâdi  
Laboratoire des Mathématiques Appliquées et Économie de Développement  
Durable Maroc

[tijani2010@yahoo.fr](mailto:tijani2010@yahoo.fr)

### OUAZZANI Ahmed

Enseignant-chercheur Faculté Polydisciplinaire à Larache Université Abdelmalek Essaâdi  
Laboratoire des Mathématiques Appliquées et Économie de Développement  
Durable Marco

[a.ouazzani@uae.ac.ma](mailto:a.ouazzani@uae.ac.ma) , [ouazzanifpl@gmail.com](mailto:ouazzanifpl@gmail.com)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** MOOTACEM .H , TIJANI .O & OUAZZANI.A (2020), «Impact des certifications agricoles sur les pratiques de la RSE : Cas des exploitations de fraisier », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 318-339.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 202

DOI : 10.5281/zenodo.5541421



Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Situé au nord du Maroc, le périmètre du Loukkos constitue le plus grand bassin de production des fraises au niveau national. Pour faire face à la forte concurrence des pays comme l'Espagne et la Grèce, les producteurs doivent se conformer aux standards internationaux en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Bien que l'impact de l'application des normes sociales sur la performance de l'entreprise marocaine ait été précédemment vérifié par d'autres chercheurs, les répercussions sur les entreprises agricoles en particulier, restent à découvrir. Ce travail vise à étudier l'impact des certifications agricoles telles que le Global GAP et son module GRASP sur la performance sociale des entreprises de fraisier en se basant sur huit (8) indicateurs. A travers une méthodologie quantitative basée sur une enquête auprès de 48 sociétés de fraisiers, les résultats montrent que les exploitations certifiées Global GAP sont plus performantes sur le plan social et environnemental. Une corrélation positive et significative entre le statut de certification et les indicateurs de la performance sociale de ces sociétés agricoles a été observée.

**Mots clés : Global GAP, certification, GRASP, RSE, fraisier**

## Abstract

Located in northern Morocco, the Loukkos perimeter is the largest strawberry production basin in the country. To face strong competition from countries such as Spain and Greece, producers must comply with international standards of corporate social responsibility (CSR). Although the impact of applying social standards on Moroccan business performance has been previously verified by other researchers, the impact on agricultural enterprises in particular has not yet been investigated. This work aims to study the impact of agricultural certifications such as Global GAP and its GRASP module on the social performance of strawberry companies based on eight indicators. Through a quantitative methodology based on a survey of 48 strawberry companies, the results show that farms certified Global GAP are more efficient in terms of social and environmental performance. A positive and significant correlation between the certification status and the social performance indicators of these agricultural companies was also observed.

**Keywords : Global GAP, certification, GRASP, Corporate social responsibility, strawberry**

## Introduction

Les sociétés agricoles sont de plus en plus engagées dans la démarche de la RSE (El Abboubi and El Kandoussi, 2009), poussées par des exigences de la part de leurs clients, ou simplement par des convictions purement citoyennes. Bien que la norme ISO 26000 aborde les aspects de la RSE dans les entreprises en général, les entreprises agricoles ne sont concernées que d'une façon très indirecte (Zahm and Mouchet, 2013), elles ont donc recours à d'autres référentiels plus adaptés à leur secteur d'activité. Dans ce sens, le référentiel Global GAP ((Global "Global GAP," 2019) et son module supplémentaire GRASP (GRASP, 2015) sont les plus utilisés dans le secteur agricole. Le Global GAP établit les exigences que les exploitations agricoles doivent respecter afin d'avoir un produit de qualité tout en respectant l'environnement, la santé et sécurité des employés (Global GAP, 2019). Le GRASP est un module supplémentaire qui a été développé afin d'évaluer les pratiques sociales sur l'exploitation agricole (GRASP, 2015).

Bien que le nombre de certifications Global GAP et GRASP est en augmentation dans le monde entier, l'incidence sur la performance sociale de ces sociétés agricoles reste à découvrir. Ainsi, ce travail a pour principal objectif d'étudier l'impact des certifications Global GAP et GRASP sur les pratiques de la RSE des exploitations de fraisières implantées dans la province de Larache et son fameux bassin agricole de Loukkos.

Le périmètre du Loukkos, situé au nord du Maroc, à environ 70 kilomètres au sud de Tanger, constitue le plus grand bassin de production des fraises au Maroc, avec une superficie totale de 2.800 hectares (ha). Cette filière connaît un développement soutenu traduit par un fort dynamisme à l'export. Le volume exporté représente 75% de la production nationale totale des fraises avec un chiffre d'affaire qui atteint 1,5 milliard de DHS (Interproberries, 2019). Cependant, ces exploitations sont confrontées à la forte concurrence de la part d'autres pays tels que l'Espagne, la Grèce et l'Égypte. Ainsi, se conformer aux standards internationaux est devenu actuellement un impératif pour rester concurrentiel et pour une agriculture durable.

Dans la suite de cet article, nous allons présenter dans la première section, une revue de littérature concernant la notion de la RSE dans la société agricole, les indicateurs de mesure, ainsi que les exigences des référentiels agricoles. La deuxième section sera consacrée à la

méthodologie de recherche suivie des résultats et discussion, qui seront présentés respectivement dans les sections 3 et 4. Le papier sera clôturé par une conclusion.

## **1. Revue de littérature**

### **RSE et RSE agricole**

Dans l'approche classique de la performance, la responsabilité des entreprises était uniquement basée sur la génération des profits (Parsons, 1994). Aujourd'hui, cette conception est devenue désuète. Ainsi, en plus de générer des profits pour ses actionnaires, l'entreprise doit tenir compte du fait que ses activités ont une incidence, positive ou négative, sur la qualité de vie de ses employés et sur la communauté dans laquelle elle exerce ses activités (Germain and Trebucq, 2004). La RSE est devenue une nouvelle stratégie de gestion dans laquelle l'entreprise veille à ce que ses activités soient durables sur les plans économiques, sociaux et environnementaux, en cherchant à préserver l'environnement et la durabilité des générations futures.

La commission européenne définit la RSE comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes ».

De son côté, l'AFNOR (2006) approche la notion de la RSE comme étant « la responsabilité de l'organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement ». Elle se traduit par « un comportement éthique et transparent qui, contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, il prend en compte les attentes des parties prenantes et respecte les lois en vigueur, en accord avec les normes internationales et qui sont intégrées dans l'ensemble de l'organisation et mises en œuvre dans ses relations ».

Par ailleurs, la notion de la RSE s'affirme de plus en plus dans le monde agricole, en utilisant la notion de la responsabilité sociale agricole (RSEA). Selon Cavalli, (2019), la RSEA, c'est « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises agricoles d'une manière stratégique et opérationnelle ».

Ainsi, la notion de la RSEA renvoie aux principes du développement durable. (Zahm, 2011 ; Francis and Youngberg, 1990) qualifiant l'agriculture durable « d'une agriculture

écologiquement saine, économiquement viable, socialement juste et humaine». Selon (Godard and Hubert, 2002) « une agriculture durable contribue à la durabilité des territoires et des collectivités auxquelles elle appartient ».

Par conséquent, une agriculture socialement responsable, implique que l'agriculteur prenne en considération comment ses décisions interagissent avec son environnement et sa société. Ces dimensions sociales et environnementales sont toujours présentes dans les principaux travaux sur la mesure de la durabilité des exploitations agricoles (Hani et al., 2003; Lô-Pelzer et al., 2009; Sadok et al., 2009; Vereijken, 1997; Vilain et al., 2008; Zahm et al., 2007).

### **La Norme Global GAP et son module GRASP**

La norme Global GAP est née en 1997 à l'initiative du secteur du commerce de détail en réponse aux préoccupations croissantes des consommateurs concernant la sécurité alimentaire, les normes environnementales et les normes du travail. Elle a été conçue principalement pour donner confiance aux consommateurs sur la manière dont la production agricole est réalisée de manière à minimiser l'impact nocif de l'agriculture sur l'environnement, réduire l'utilisation d'intrants chimiques et assurer une approche responsable de la santé et de la sécurité des travailleurs, ainsi que du bien-être animal.

La norme Global GAP est cadrée par 218 points de contrôle (PCs), dont 28 PCs portant sur la santé et sécurité des employés, 22 PCs sur la traçabilité, 99 PCs sur la sécurité des aliments produits et 69 PCs sur le respect de l'environnement.

Chaque exigence de la norme Global GAP a un «majeur», un «mineur» ou une «recommandation» qui indique le niveau de conformité requis; les exigences majeures doivent être conformes à 100%, les mineurs doivent être conformes à 95% et les recommandations doivent être améliorées lors d'une nouvelle inspection.

Au Global Gap s'ajoute le GRASP ou Global G.A.P. Risk Assessment on Social Practice, ce dernier est un module qui a été développé par les membres de Global GAP entre les années 2005 et 2007 suite aux différents scandales sur différents sites agricoles à travers le monde, concernant la main-d'œuvre et les conditions de travail sont enregistrées.

Le module GRASP a pour principal objectif d'évaluer les pratiques sociales à la ferme, abordant des aspects spécifiques de la santé, la sécurité et du bien-être des travailleurs. Il contient 12 exigences dont 11 points de contrôle et une recommandation. Les heures de travail, les pauses enregistrées, le travail des mineurs ainsi que la désignation d'un représentant des intérêts sont quelques exemples des exigences de ce module. Ces exigences sont identiques partout dans le monde mais peuvent être adaptées à la législation du pays par des directives d'interprétation nationales.

En effet, le Maroc possède, depuis Juin 2010, une interprétation nationale du GRASP. Un producteur ne peut être reconnu conforme au GRASP que s'il possède au préalable une certification Global GAP.

## **2. Méthodologie de recherche**

### **2.1. Choix méthodologique**

Nous rappelons que ce travail a pour principal objectif de vérifier l'impact des certifications agricoles (Global GAP et GRASP) sur quelques indicateurs de la RSE des sociétés agricoles. Ceci nous amène à répondre à un questionnement majeur : quelle est la corrélation qui peut exister entre la certification agricole et les indicateurs de la RSE ? Pour répondre à cette interrogation, deux hypothèses ont été définies :

Hypothèse 1 : La certification agricole (Global GAP et GRASP) a un impact positif sur les indicateurs de la RSE (déclaration CNSS, formation, commodités, rémunération)

Hypothèse 2 : La certification agricole (Global GAP) a un impact positif sur les indicateurs environnementaux (diversité des cultures, utilisation raisonnée de l'eau, utilisation raisonnée des produits phytochimiques, % de la surface nue).

Afin de vérifier nos hypothèses, un questionnaire a été élaboré et envoyé aux acteurs du domaine. Treize exploitations non certifiées et 35 exploitations certifiées Global GAP ou GRASP ont répondu au questionnaire. Les résultats sont la moyenne des campagnes 2016-2017 et 2017-2018. La base de données des exploitations du fraiser de la région a été fournie par la fédération des producteurs et exportateurs des fruits rouges. Seules les exploitations ayant une superficie entre 1 et 30 ha et se situant dans le Loukkos ont été éligibles à recevoir le

---

questionnaire. Le nombre des exploitations certifiées répondant à ces critères est estimé à 68 entreprises agricoles.

Concernant le choix des variables ou des indicateurs de la RSEA, ils ont été choisis sur la base des méthodes habituellement utilisées pour évaluer la durabilité des sociétés agricoles (IDEA, RAD, RASC et Dixifruit (Vilain et al. 1999; Rad, 2000; Fadear, 1999; Lô-Pelzer E et al. 2009) et validés et adaptés au contexte national et régional par un comité d'experts agricoles et des professionnels des fruits rouges de la région de Larache.

C'est ainsi que les 8 indicateurs les plus pertinents de la RSEA sélectionnés sont : Déclaration CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale), rémunération, commodités, la formation, maîtrise de la ressource en eau, diversité des cultures, surface nue, fréquence des

Tableau 1 : Description des variables

Groupe des variables	Description des variables		
Caractéristiques de l'exploitation	Variable	Description de la variable	Valeur de la variable
	Superficie de l'exploitation	Hectare	Numérique
	Statut de la certification	0= non certifié; 1=certifié GAP+GRASP	Numérique
	Age de l'exploitation	Année	Numérique
<b>Agriculteur</b>			
	Niveau d'étude	1=ne pas aller à l'école, 2=niveau primaire, 3=niveau secondaire, 4=universitaire	Numérique
<b>Variables résultats</b>			
Sociale	Déclaration CNSS	Pourcentage déclaration	Numérique
	Formation	Existence d'un plan de formation 0=non ; 1=oui	Numérique
	Commodités	Pourcentage Transport=25% Toilette=25% Réfectoire=25% Vestiaire=25%	Numérique
	Rémunération	Dhs/jour	Numérique
Environnementale	Diversité des cultures	Pourcentage culture principale	Numérique
	Utilisation raisonnée des produits phytochimiques	Fréquence de traitement	Numérique
	Utilisation raisonnée de l'eau	Litre d'eau/an/hectare	Numérique
	Surface nue	% surface nue/surface cultivé	Numérique

Source : Auteurs

traitements phytosanitaires (Tableau 1).

D'autres indicateurs reflétant les caractéristiques de l'entreprise agricole tels que la superficie et l'âge de l'entreprise et l'agriculteur lui-même tel que son niveau d'étude ont également été pris en considération (tableau 1). Ces indicateurs ont déjà été utilisés par plusieurs autres auteurs pour caractériser les sociétés agricoles (Brush and Chaganti, 1999; Duque, 2016; Kalleberg and Leicht, 1991; Mokhtar, 2006; Ngoucheme et al., 2016; Rupp and Smith, 2002).

## **2.2. Tests statistiques**

Le test de Tukey a été utilisé pour mettre en évidence les différences entre les variables (Tukey, 1991). Le test de corrélation a été utilisé pour étudier l'association ou la dépendance entre les variables. Toutes les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel spécialisé SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

## **3. Résultats**

### **Comparaison des indicateurs RSE des entreprises agricoles certifiées et non certifiées (Test de Tukey)**

Afin de mettre en évidence l'impact des certifications agricoles (Global GAP et/ou GRASP) sur les indicateurs de la RSE et sur les caractéristiques des exploitations étudiées, un échantillon constitué de 35 entreprises certifiées et 13 non certifiées a été sélectionné. Le test de Tukey a été utilisé et les résultats sont enregistrés dans le tableau 2.

Pour ce faire, huit indicateurs de la RSEA (Déclaration à la CNSS, formation, commodités et rémunération) et environnementale (diversité des cultures, surface nue, utilisation raisonnée de l'eau et des produits phytochimiques) et trois indicateurs caractéristiques des exploitations agricoles à savoir la taille, l'âge et le niveau d'étude du chef d'exploitation ont été évalués.

Les résultats montrent une différence significative entre les exploitations non certifiées et certifiées en ce qui concerne le pourcentage de déclaration à la CNSS, la disponibilité des commodités (transport, réfectoire, toilettes, vestiaire), l'existence d'un plan de formation en

---

hygiène et sécurité, le pourcentage de la surface nue, l'utilisation raisonnée des produits phytochimiques et l'utilisation raisonnée de l'eau.

En effet, le pourcentage moyen de déclaration à la CNSS des exploitations certifiées est de 49% alors qu'il n'a pas été déclaré chez les exploitations non certifiées. Le programme

Tableau 2 : Résultat du Test T des entreprises agricoles certifiées et non certifiées

Variabiles	Stat. cert	Moy	Dev std	t-test	Sig bilatérale
<b>Caractéristiques de l'entreprise</b>					
Superficie de l'exploitation	0	2.99	3.01	-3.73	0.001
	1	7.87	5.78		
Age de l'exploitation	0	5.50	5.16	-5.61	0.578
	1	6.54	6.70		
<b>Caractéristique de l'agriculteur</b>					
Niveau d'étude	0	1.75	0.97	-2.065	0.045
	1	2.37	0.87		
<b>Variabiles résultat (sociale)</b>					
Commodités %	0	22.92	31.00	-8.506	0.000
	1	99.29	4.22		
Rémunération	0	65.00	0.00	-0.834	0.408
	1	65.29	1.178		
Déclaration CNSS	0	NC	-	-	-
	1	49.11	42.15		
Formation(hygiène et sécurité)	0	Non	-	-	-
	1	Oui	-	-	-
<b>Variabiles résultat (environnementale)</b>					
Diversité des cultures %	0	64.71	23.31	-0.898	0.374
	1	79.93	28.55		
Surface nue %	0	17.50	20.50	2.385	0.001
	1	3.04	7.7		
Utilisation des produits phytochimiques	0	NC	-	-	-
	1	15.23	3.55		
Utilisation raisonnée de l'eau	0	NC	-	-	-
	1	6676	1372		

Source : Auteurs

de formation à l'hygiène et sécurité est systématique et les commodités sont disponibles dans les 99% des exploitations certifiées.

Sur le volet environnemental, les certifications agricoles n'ont pas affecté la diversité des cultures, cependant les exploitations certifiées utilisent d'une manière raisonnée l'eau et les produits phyto-chimiques et leur surface nue est significativement inférieure à celles des exploitations non certifiées.

Ces résultats montrent que les exploitations certifiées sont généralement plus performantes sur le plan social et environnemental que les exploitations non certifiées.

En ce qui concerne les caractéristiques de l'exploitation et de l'agriculteur, les résultats du tableau 2 montrent également une différence significative entre la superficie et le niveau d'étude des chefs des exploitations certifiées et non certifiées. En effet, les exploitations certifiées sont plus grandes et le niveau d'étude du chef d'exploitation est significativement élevé par rapport à ceux non certifiées. La rémunération étant la même quel que soit le statut de la certification de l'exploitation.

#### **Test de corrélation entre les exploitations certifiées et non certifiées**

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables testées sont montrés dans le tableau 3. Ces résultats montrent qu'ils existent une corrélation positive et significative au niveau de 0.05 entre le statut de la certification et le pourcentage de déclaration à la CNSS ( $R=0.513$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ), la formation ( $R=1$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ), les commodités ( $R=0.907$ ,  $p\text{-value}=0.000$ ), l'utilisation raisonnée des produits phytochimiques ( $R=0.910$ ,  $p\text{-value}=0.000$ ) et l'utilisation raisonnée de l'eau ( $R=0.928$ ,  $p\text{-value}=0.000$ ). Les résultats montrent aussi une corrélation positive à un niveau de signification de 0.05 entre le statut de la certification et la superficie de l'exploitation ( $R=0.383$ ,  $p\text{-value}=0.008<0.01$ ) et le niveau d'étude du chef d'exploitation ( $R=0.294$ ,  $p\text{-value}=0.045$ ).

#### **4. Discussion**

Le choix des variables ou des indicateurs de la RSEA ayant constitué la base du questionnaire a été basé sur le travail de (Zahm, 2011) qui a identifié huit méthodes orientées indicateurs qui prennent en considération les dimensions environnementales et sociales pour évaluer la durabilité d'une exploitation agricole. Parmi ces méthodes, la méthode IDEA (indicateurs de

durabilité d'une exploitation agricole) est la plus pertinente. Elle repose sur 42 indicateurs regroupés en 10 composantes et trois échelles. Cependant, étant donné de la grande variété des systèmes de production, l'étendu du concept de l'agriculture durable, et le manque de subjectivité pour certains indicateurs, toutes ces méthodes ont été critiquées. Hayati et al. (2010) affirment que les méthodes d'évaluation de la performance des exploitations agricoles doivent forcément prendre en considération la spécificité locale. Elles devraient être construites dans le contexte de la situation socioéconomique et écologique contemporaine. C'est ainsi que les huit indicateurs choisis ont été évalués et confirmés par des experts agricoles marocains et des professionnels des fruits rouges afin de s'assurer de leur pertinence.

Les résultats montrent que les exploitations certifiées sont plus performantes sur le plan social et environnemental que les exploitations non certifiées. Ces résultats corroborent les travaux de plusieurs auteurs (Alicia, 2016; Gutiérrez, 2016; McKinnon, 2012) qui ont étudié l'impact de la certification agricole sur la RSEA.

Quant à la déclaration à la CNSS, le pourcentage moyen est de 49% chez les exploitations certifiées alors que pour les exploitations non certifiées, ce dernier n'a pas été révélé dans les résultats du questionnaire laissant sous-entendre un taux de déclaration très bas. Le taux de déclaration à la CNSS est marqué par une grande variation entre les exploitations, atteignant une valeur de 100% pour certaines et de 0% pour les autres. Cet indicateur est particulièrement important aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise. Selon le rapport de la CNSS 2016, 48% des salariés sont déclarés à la CNSS tout au long de l'année (CNSS, 2015).

De même, seul 32% de la population rurale bénéficie d'une couverture médicale et 23% des ruraux bénéficient de l'AMO (76% en milieu urbain) (Conseil économique, social et environnemental, 2017).

Dans toutes les exploitations certifiées, un programme de formation en hygiène et sécurité au travail est systématique alors qu'aucune formation n'est dispensée dans les exploitations non certifiées. La disponibilité des toilettes, vestiaires, restaurants et moyen de transport pour les employés sont pratiquement absentes dans les exploitations non certifiées sachant que le

transport n'est pas toujours un indicateur fiable puisque une grande partie des employés vit aux alentours des exploitations et ne nécessitant pas un moyen de transport.

Cependant, nos résultats ont montré que la rémunération des employés ne dépend pas du statut de certification de l'exploitation. Le salaire moyen étant 65 DHS/jour. Ce dernier ne change pas quel que soit le type de l'exploitation. Il est équivalent au salaire minimum agricole garanti. Il est à signaler qu'à l'instar de toutes les filières agricoles, la production du fraisier est marquée par une saisonnalité et la production ne commence qu'à partir du Mois de Novembre pour les variétés les plus précoces pour s'arrêter au mois de Juillet. Cela s'observe au niveau de la pauvreté et de la précarité qui demeure encore élevé dans le monde rural dont 79,4% des personnes sont pauvres et 64% des personnes sont vulnérables.

Concernant la performance environnementale, le pourcentage de la culture principale (fraisier) par rapport aux autres cultures est utilisé en tant qu'un indicateur de biodiversité. En effet, les grandes monocultures imposent un surplus de pesticides et par conséquent moins de respect à l'environnement. Le résultat du test T n'a pas révélé une différence significative en ce qui concerne cet indicateur entre les exploitations certifiées et non certifiées. Les cultures de fraisier représentent approximativement 82%, la superficie restante étant consacré à d'autres types de culture. En ce qui concerne la surface nue ou non couverte, elle représente 17.05% chez les exploitations non certifiées alors qu'elle est de 3.04% dans les exploitations certifiées. Un sol nu entraîne le départ de terre par érosion en emportant les éléments fertiles mais aussi les produits phyto-chimiques favorisant ainsi une plus large dissémination et contamination des sols adjacents. C'est ainsi que les exploitations ayant plus de surface nues manifestent plus de risques sur l'environnement.

En matière d'utilisation de l'eau et des produits phyto-chimiques, les résultats de l'étude ont montré que les exploitations non certifiées n'ont aucun intérêt pour ces deux aspects fortement liés à la performance environnementale. En effet, la quantité d'eau utilisée par/an et la fréquence des traitements phytosanitaires n'ont pas été révélés par les exploitations non certifiées laissant sous-entendre que la ressource en eau est utilisée d'une manière aléatoire souvent par expérience et que les traitements phyto-chimiques ne sont pas au moins suivis et enregistrés.

---

Bien que l'impact des certifications telles que ISO 26000, ISO 14000, OSHAS 18001, label RSE de la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc) sur la RSE ait été recherché par plusieurs auteurs marocains (Barmaki and Aitcheikh, 2011; El Abboubi and El Kandoussi, 2009b; EL Yaagoubi, 2019; NIA and Attouch, 2015), les travaux sur les sociétés agricoles sont beaucoup plus rares.

Le lien entre la certification aux normes sociales et la RSE au niveau des entreprises agricoles a été étudié par (Alicia, 2016; Gutiérrez, 2016; McKinnon, 2012b).

Tableau 3: Matrice de corrélation entre les variables testés

	Certification	CNSS (% déclaration)	Formation	Commodités (%)	Culture principale (%)	Fréquence de traitement/ha	Surface nue (%)	Eau/an/ha	Ancienneté/an	Superficie/ha	Niveau scolaire	
Certification	Corrélation de Pearson	1	,513**	1,000**	,907**	,133	,910**	-,468**	,928**	,083	,383**	,294*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,374	,000	,001	,000	,578	,008	,045
CNSS (% déclaration)	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Corrélation de Pearson	,513**	1	,513**	,456**	,165	,495**	-,197	,551**	,098	,575**	,396**
Formation	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,269	,000	,185	,000	,512	,000	,006	,006
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Commodités (%)	Corrélation de Pearson	1,000**	,513**	1	,907**	,133	,910**	-,468**	,928**	,083	,383**	,294*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,374	,000	,001	,000	,578	,008	,045	,045
Culture principale (%)	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Corrélation de Pearson	,907**	,456**	,907**	1	,153	,819**	-,355*	,838**	,094	,418**	,348*
Fréquence de traitement/ha	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,306	,000	,014	,000	,528	,003	,017	,017
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Surface nue (%)	Corrélation de Pearson	,133	,165	,133	,153	1	,102	-,430**	,177	-,326*	-,035	,157
	Sig. (bilatérale)	,374	,269	,374	,306		,495	,003	,235	,025	,816	,290
Eau/an/ha	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Corrélation de Pearson	,910**	,495**	,910**	,819**	,102	1	-,522**	,952**	,209	,520**	,309*
Ancienneté/an	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,495	,000	,000	,158	,000	,035	,035
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Superficie/ha	Corrélation de Pearson	-,468**	-,197	-,468**	-,355*	-,430**	-,522**	1	-,551**	-,165	-,154	-,089
	Sig. (bilatérale)	,001	,185	,001	,014	,003	,000	,000	,267	,300	,552	,552
Niveau scolaire	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Corrélation de Pearson	,928**	,551**	,928**	,838**	,177	,952**	-,551**	1	,160	,487**	,335*
Superficie/ha	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,235	,000	,000	,283	,001	,021	,021
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Niveau scolaire	Corrélation de Pearson	,083	,098	,083	,094	-,326*	,209	-,165	,160	1	,268	-,198
	Sig. (bilatérale)	,578	,512	,578	,528	,025	,158	,267	,283		,069	,182
Superficie/ha	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Corrélation de Pearson	,383**	,575**	,383**	,418**	-,035	,520**	-,154	,487**	,268	1	,463**
Niveau scolaire	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,008	,003	,816	,000	,300	,001	,069	,001	,001
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Niveau scolaire	Corrélation de Pearson	,294*	,396**	,294*	,348*	,157	,309*	-,089	,335*	-,198	,463**	1
	Sig. (bilatérale)	,045	,006	,045	,017	,290	,035	,552	,021	,182	,001	,001
Niveau scolaire	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). \*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). Source : Auteurs

---

Gutiérrez, (2016) dans sa thèse doctorale a étudié l'incidence de la certification Global GAP sur la RSEA des bananes et a montré une corrélation positive entre la norme GAP et les pratiques sociales en matière de protection des ouvriers contre les accidents dus au contact avec les agrochimies, travail en rotation, une déclaration obligatoire et respect du code de travail.

Dans le même sens, Alicia, (2016) a recherché l'impact de l'application du protocole d'audit SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit, audit de commerce éthique des membres Sedex) sur la RSE des entreprises aux Pérou. Un protocole qui est de plus en plus adopté par les exploitations de la région pour viser le marché britannique. Dans son travail, en utilisant un questionnaire adressé aux entreprises et aux auditeurs agréés de SMETA, elle a montré que le protocole d'audit SMETA a une influence évidente sur la performance des entreprises en matière de la RSE après la mise en œuvre de la norme par les entreprises.

Dans un travail similaire, McKinnon, (2012) a analysé l'efficacité des normes SMETA et Global Social Compliance Programme sur l'amélioration de la performance sociale et environnementale.

## Conclusion

En guise de conclusion générale, les exploitations certifiées Global GAP et/ou GRASP sont plus grandes, le niveau d'étude du leur gérant est supérieur, sont plus performante sur le plan social et environnemental.

Ces conclusions doivent cependant être prises avec précaution du fait que la RSE des exploitations agricoles dépend d'un plus grand nombre d'indicateurs sociaux et environnementaux et dépend également d'autres facteurs autres que la certification. Il est souhaitable également d'augmenter l'effectif de l'échantillon et d'élargir l'étude à d'autres régions du Maroc afin que les résultats ne soient pas spécifiques.

## BIBLIOGRAPHIE

Alicia, R., 2016. The application of the Smeta audit protocol on the management of the csr of peruvian companies: a case study of standardization via Smeta in manufacturing companies. University School Of Business and Economics.

Barmaki, L., Aitcheikh, D., 2011. Les entreprises marocaines cotées à l'épreuve du développement durable. Le développement durable 12.

Brush, C.G., Chaganti, R., 1999. Businesses without glamour? an analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing* 14, 233–257. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00103-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00103-1)

Cavalli, G., 2019. Manager une entreprise agricole durable. Editions France Agricole.

CNSS, 2015. Rapport annuel Caisse National de la Sécurité SOciale. 2015.

Conseil économique, social et environnemental, 2017. Développement du monde rural: défis et perspectives.

Duque, M., 2016. El impacto de los estándares y certificaciones agrícolas sobre los ingresos brutos, el precio y el rendimiento del café en los pequeños productores: un caso aplicado en la caficultura del suroccidente colombiano. (Thèse). Universidad del Valle.

El Abboubi, M., El Kandoussi, F., 2009. Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et perspectives de la vie économique* 48, 69–77.

EL Yaagoubi, J., 2019. Impact of the social responsibility of companies listed on the Casablanca Stock Exchange on their financial performance. (Thèse). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès.

Interproberries, 2019. Bilan de la Fédération Interprofessionnelle Marocaine des Fruits Rouges.

Francis, C.A., Youngberg, G., 1990. Sustainable agriculture - an overview, in: *Sustainable Agriculture in Temperate Zones*. John Wiley & Sons.

Germain, C., Trebucq, S., 2004. La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy* 1186, 35–41.

GLOBAL GAP, 2019. GLOBAL G.A.P. Module applicable à l'ensemble des exploitations. Culture. Fruit & Vegetables. Vr 5.2.

Godard, O., Hubert, B., 2002. Le développement durable et la recherche scientifique à l'INRA (Rapport intermédiaire de mission). INRA Edition, Paris.

GRASP, 2015. GLOBALG.A.P. Risk-Assessment on Social Practice (GRASP)- Evaluation des Risques en matière de Pratiques Sociales Module GRASP – Interprétation pour le Maroc GRASP Module - Interpretation for Morocco.

Gutiérrez, 2016. Las normas de calidad GLOBAL G.A.P. y su incidencia en la responsabilidad social empresarial – Caso Bananera Pacidel S.A. del cantón El Guabo, provincia de El Oro. (Thèse). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Hani, F., Braga, F.S., Stampfli, A., Keller, T., Fischer, M., Porsche, H., 2003. RISE, a Tool for Holistic Sustainability Assessment at the Farm Level. *International Food and Agribusiness Management Review* 06, 1–13.

- Hayati, D., Ranjbar, Z., Karami, E., 2010. Measuring agricultural sustainability, in: Biodiversity, Biofuels, Agroforestry and Conservation Agriculture. Springer, pp. 73–100.
- Kalleberg, A.L., Leicht, K.T., 1991. Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *The Academy of Management Journal* 34, 136–161. <https://doi.org/10.2307/256305>
- Lô-Pelzer, E., Bockstaller, C., Lamine, C., Messéan, A., 2009. Presentation of DEXiPM. A qualitative multi-criteria model for the assessment of the sustainability of pest management systems (ENDURE Workshop report). Paris.
- McKinnon, J., 2012a. Sustainability Assessment: A Pathway for Reducing Audit Fatigue? Lund University, Sweden.
- Mokhtar, M.Z., 2006. Evaluation of the factors affecting corporate performance of Malaysian listed companies. (Thèse). Cardiff University.
- Ngoucheme, R., Bergaly Kamdem, C., Jagoret, P., Havard, M., 2016. Impact de la certification sur les performances agro-économiques des producteurs de cacao du centre Cameroun. Transforming smallholder agriculture in Africa: The role of policy and governance. URL <http://agritrop.cirad.fr/584989/> (accessed 4.30.20).
- Nia, H., Attouch, H., 2015. Responsabilité Sociétale des Organisations et ISO 26000: cas du Maroc. *Revue Marocaine d’Economie et de Droit Comparé* 13–144.
- Parsons, L.M., 1994. Temporal and kinematic properties of motor behavior reflected in mentally simulated action. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 20, 709.
- Rupp, W.T., Smith, A.D., 2002. Study of the dispersion of CEO compensation in the metals industry. *American Business Review* 20, 57.
- Sadok, W., Angevin, F., Bergez, J.-E., Bockstaller, C., Colomb, B., Guichard, L., Reau, R., Messéan, A., Doré, T., 2009. MASC, a qualitative multi-attribute decision model for ex ante

assessment of the sustainability of cropping systems. *Agronomy for Sustainable Development*. 29, 447–461. <https://doi.org/10.1051/agro/2009006>

Tukey, J.W., 1991. The Philosophy of Multiple Comparisons. *Statistical Science* 6, 100–116.

Vereijken, P., 1997. A methodical way of prototyping integrated and ecological arable farming systems (IEAFS) in interaction with pilot farms, in: van Ittersum, M.K., van de Geijn, S.C. (Eds.), *Developments in Crop Science, Perspectives for Agronomy*. Elsevier, pp. 293–308. [https://doi.org/10.1016/S0378-519X\(97\)80029-3](https://doi.org/10.1016/S0378-519X(97)80029-3)

Vilain, L., Boisset, K., Girardin, P., Guillaumin, A., Mouchet, C., Viaux, P., Zahm, F., 2008. *La méthode IDEA: indicateurs de durabilité des exploitations agricoles: guide d'utilisation*. Dijon, Educagri.

Zahm, F., 2011. *De l'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole à l'évaluation de la politique agro-environnementale de la politique agricole commune*. Centre de recherche de Rennes, Rennes, France.

Zahm, F., Mouchet, C., 2013. De la responsabilité sociétale d'une exploitation agricole à la mesure de sa performance globale. *Revue de la littérature et application avec la méthode IDEA*. *Économie et institutions*. <https://doi.org/10.4000/ei.516>

Zahm, F., Viaux, P., Vilain, L., Girardin, P., Mouchet, C., 2007. *Farm Sustainability Assessment using the IDEA Method. From the concept of farm sustainability to case studies on French farms. Sustainable agriculture. From Common Principles to Common Practices. Proceedings from the International Forum on Assessing Sustainability in Agriculture (INFASA), March 16, 2006, Bern, Switzerland*. 2007; 1. INFASA Symposium, Berne, CHE, 2006-03-16-2006-03-17, 77-110.

## La production statistique sur l'économie sociale et solidaire au Maroc

### Statistical production on the social and solidarity economy in Morocco

Auteur 1 : Driss EL MAALLAM,

**Driss EL MAALLAM**

Doctorant chercheur à la Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociale de  
Tanger (Université Abdelmalek Essaadi)

Laboratoire : Gouvernance Territoriale et Développement Durable

[drisstm@gmail.com](mailto:drisstm@gmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : EL MAALLAM .D (2020), « La production statistique sur l'économie sociale et solidaire au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 338-355.

**Date de soumission** : Novembre 2020

**Date de publication** : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5541459



Copyright © 2020 – ASJ



---

**Résumé :**

L'objectif de cet article, consiste à retracer l'histoire de la statistique de l'économie sociale et solidaire (ESS) Au Maroc. Cette histoire n'a pas suivi l'émergence de ce secteur, malgré la reconnaissance institutionnelle. Le manque d'une structuration articulée et cohérente des composants et l'absence d'un cadre juridique unifié empêchent la connaissance de la contribution réelle de l'ESS à l'économie nationale et constituent un frein à son institutionnalisation. Si les données statistiques sur l'ESS s'améliorent, et si sa reconnaissance se renforce dans le contexte national, de nombreuses questions s'imposent en termes de méthodologie, du choix d'indicateurs et de périmètres.

**Mots-clés :** Maroc, économie sociale et solidaire, le poids de l'ESS, OESS

**Abstract**

The objective of this article is to retrace the history of statistics of the social and solidarity economy (SSE) in Morocco. This history did not follow the emergence of this sector, despite the institutional recognition. The lack of an articulated and coherent structure of the components and the absence of a unified legal framework prevent the knowledge of the real contribution of the ESS to the national economy and constitute a brake on its institutionalization. If the statistical data on SSE improve, and if its recognition strengthens in the national context, many questions need to be asked in terms of methodology, choice of indicators and perimeters.

**Keywords:** Morocco, social and solidarity economy, the weight of SSE, OSSE

---

## Introduction

A l'ère de la mondialisation et du numérique, l'information statistique devient un moyen efficace de la prise de décision, le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Le besoin de disposer d'études statistiques et d'indicateurs pertinents est une priorité pour les acteurs de territoire. La production statistique territoriale s'avère indispensable pour aider à la formulation de politiques de développement et leur évaluation.

Avec le développement du phénomène de la précarité, l'Etat a fait recours à l'économie sociale et solidaire car il s'appuie sur des initiatives citoyennes pour éradiquer toute forme de précarisation. L'ESS tente d'établir des complémentarités et d'organiser la concertation entre les acteurs du territoire autour d'un projet commun (Demoustier, D. & Vallat, D., 2005).

La mesure de l'ESS dans des comptes cohérents et comparables permet de mettre en lumière son impact sur l'économie nationale et sur la société dans son ensemble (Archambault É., 2017). Mais cette mesure se heurte à des difficultés, parmi lesquelles le PIB, la gouvernance d'OESS<sup>1</sup> qui repose en grande partie sur le bénévolat (Frémeaux, P., 2013).

Plusieurs indicateurs montrent que l'ESS, a permis d'amortir les effets de la crise, en termes d'offre de crédit, mais aussi de création d'emplois, de soutien à la prise en charge de la santé ou bien de lutte contre l'exclusion, pour ne pas parler du maintien de la paix sociale (Demoustier, D. & Colletis, G.2012).

L'émergence de l'ESS au Maroc a permis de soulever la question de son poids réel dans l'économie nationale. La production statistique sur l'ESS se caractérise par un fort retard par rapport au développement rapide des OESS<sup>2</sup>. Si les données statistiques sur cette économie s'améliorent, et si sa reconnaissance se renforce dans le contexte national, de nombreuses questions s'imposent en termes de méthodologie, du choix d'indicateurs et de périmètres.

Nous retraçons dans cet article l'histoire de la statistique sur l'ESS dans le contexte marocain. Et nous verrons dans quelle mesure l'évolution de cette statistique contribue telle à renforcer l'institutionnalisation du secteur.

---

<sup>1</sup> Organisation d'économie sociale et solidaire

<sup>2</sup> Organisation d'Economie sociale et Solidaire

## 1. La production statistique de l'ESS au Maroc

### 1.1 L'évolution de l'ESS au Maroc

L'histoire de l'ESS a émané des temps anciens et en dehors de l'appareil statistique officiel. La première reconnaissance de ce secteur par le pouvoir marocain est datée de l'indépendance, par l'intégration d'un droit d'association dans le Dahir du 15 novembre 1958 (Baron, C. & Christmann, M., 2005). Mais on peut résumer cette histoire en trois phases, retraçant chacune l'évolution des acteurs de l'ESS (Bentahar, H., & Yahyaoui, Y., 2003) (tableau 1).

La notion de l'économie solidaire a été officiellement reconnue pour la première fois lors de l'organisation à rabat, du 20 au 26 avril en 1987, d'une session de l'université coopérative internationale (U.C.I).

Les plans de développement économique et social ont ainsi, depuis 1988-1992, considéré l'économie sociale en tant que voie alternative de création d'emploi et de mobilisation des ressources à moindre coût. Ainsi, on a assisté à la création d'une commission thématique dédiée à l'économie sociale à l'occasion du plan de développement économique et social 2000-2004 (Ait Haddout M, Jaouad.M, 2003).

**Tableau 1** : l'évolution des acteurs de l'ESS au Maroc (modifié)

Une période de libéralisation 1958 – 1973	Une nouvelle période de contrainte : 1973 – 1984	La période de renaissance : 1984 à nos jours
- Cette période a été marquée par la création des associations dans toutes les régions du Maroc, situation qui va être limitée après par des aménagements apportés par le Dahir de 10 Avril 1973. - les mutuelles sont régies par la loi du 29 novembre 1963 fixant le statut général de la mutualité <sup>3</sup> .	- Le Dahir du 10 avril 1973 a restreint la liberté d'association. provincial). - création de l'office de développement de la coopération (ODCO), en 1975.	Parmi les changements importants qui sont survenus au Maroc et qui ont contribué à l'émergence des associations, , la crise financière du milieu des années 80 et le programme d'ajustement structurel (PAS) lancé par le gouvernement en 1983, entraînant un déclin du niveau de vie de large couche de la population marocaine.

A partir de l'année 2000, le secteur de l'économie sociale a connu un développement remarquable, notamment avec la mise en œuvre de l'INDH<sup>4</sup> sur le terrain, et les programmes

<sup>3</sup> Cependant, les mutuelles du secteur agricole demeurent régies par un texte de 1921. quant aux sociétés de cautionnement mutuel, elles font références au Dahir du 02/02/1961 relatif à al réforme du crédit populaire.

<sup>4</sup> L'initiative nationale pour le développement humain

structurels (Plan Maroc vert, plan azur..). Ainsi un département ministériel chargé de l'économie sociale a vu le jour en 2000, placé aujourd'hui sous la tutelle du Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale. Une fois la reconnaissance du pouvoir public est acquise, l'ESS a fait l'objet d'une stratégie nationale élaborée et actualisée par le ministère des Affaires générales et de la gouvernance favorisant l'émergence de ce secteur et permettant d'améliorer la cohésion économique, sociale et territoriale. L'objectif affiché est de promouvoir le tissu coopératif.

Il est important de préciser que le mouvement coopératif marocain est la principale composante de cette économie et demeure le secteur qui bénéficie d'un grand intérêt au détriment des autres composantes (association, mutuelles), notamment par la mise en place en 2014, de la Loi 112.12, avec plusieurs apports dont, notamment, l'instauration d'un registre de coopératives, l'allégement de la procédure administrative, la possibilité de participation aux marchés publics et la définition des règles de gouvernance. Les coopératives ont connu une émergence importante dans l'espace et le temps dans le contexte national, et ont participé à la modernisation des secteurs économiques et le développement d'activités économiques (l'agriculture, l'artisanat, l'habitat..).

## **1.2 La production de la statistique sur l'ESS**

### **1.2.1 Le contexte international**

La disponibilité de données statistiques sur l'économie sociale n'est pas simplement une question technique mais également un outil nécessaire pour la conception et la mise en œuvre efficaces des politiques, pour améliorer la visibilité, renforcer l'identité et accroître la reconnaissance de l'économie sociale, également en impliquant la société civile (OECD, EC, 2017). Ainsi, la création de comptes satellites pour l'économie sociale a reçu un fort soutien politique en Europe, comme le soulignent les conclusions du Conseil de l'Union européenne du 7 décembre 2015 (point 19), et le rapport produit en 2016 par le GECES (groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social) qui dressé une série des recommandations visant le renforcement de la visibilité, de la reconnaissance et de l'identité de l'ESS, par la collecte des données systématiques concernant ce secteur, et a insisté sur la nécessité des bureaux nationaux de statistique à s'engager dans un ce processus. Ces actions ont également été soutenues par la déclaration de Madrid signée par 9 pays européens en mai 2017.

Malgré la richesse et la qualité des informations fournies, les comptes nationaux ne répondent pas toujours aux besoins d'information d'utilisateurs exigeants. Ces informations doivent souvent être réorganisées ou développées afin de mieux répondre à des besoins d'information très spécifiques.

Le fait que les résultats des comptes satellites soient comparables à ceux des systèmes statistiques établis rend ce produit statistique encore plus attrayant. En effet, ces dernières années, les comptes satellites ont également démontré l'utilité des comptes nationaux pour les utilisateurs inhabituels de ces informations. De nombreux manuels ont donc été élaborés par des organisations internationales pour différents comptes satellites, de sorte que les résultats soient comparables au niveau international (Ramos, C., 2019).

Des efforts ont été réalisés au cours des deux dernières années, tant dans le domaine universitaire que par les instituts statistiques nationaux et les gouvernements pour développer et compléter le manuel des Nations Unies sur les Institutions à But non Lucratif notamment par le CIRIEC<sup>5</sup>, qui a élaboré en 2006, une méthode pour la commission européenne, « le manuel pour l'établissement des comptes satellites des entreprises d'économie sociales : coopératives et mutuelles.

Certains pays ont accompli un travail considérable ces dernières années pour fournir des données fiables sur les différents groupes de l'ESS. Les instituts statistiques en France et le ministère du travail en Espagne fournissent des séries chronologiques de données relatives à l'emploi dans les coopératives et l'économie sociale. La Bulgarie, l'Hongrie, l'Italie, Luxembourg, et la république tchèque ont amélioré de façon considérable les statistiques publiées par les instituts statistiques, nationaux, dans certains cas, en utilisant les méthodes des comptes satellites pour les organisations sans but lucratif. Il convient de mentionner les cas particuliers de la Pologne, du Portugal et de la Roumanie. Ces trois pays membres ont élaboré des statistiques régulières et systématiquement en matière d'économie sociale au sens large au cours des dernières années. (Chafes, R et Manzon, JL., 2019).

En collaboration avec l'université Johns Hopkins (Baltimore, Etats-Unis), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a publié en 2011, le Manuel sur la mesure du travail bénévole.

---

<sup>5</sup> Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative

Ce manuel est un outil conçu pour aider les pays à recueillir des données officielles et comparable sur le travail bénévole (OIT, 2011). En 2019, l'OIT a également adopté les directives concernant les statistiques sur les coopératives lors la 20e Conférence internationale des statisticiens du travail, tenue Genève, 10-19 octobre 2018, reconnaissant la nécessité de produire des statistiques sur les coopératives dans tous les pays du monde.

Plusieurs études de cartographie ont été lancées, cherchant à identifier le type d'organisation faisant partie de l'ESS (les organisations à but non lucratif, à but lucratif, les coopératives, les mutuelles, les fondations et les entreprises sociales), comme le fameux projet comparatif du secteur à but non lucratif mené par l'université Johns Hopkins lancé en 1990. Il s'agit toujours d'un projet en cours qui recueille et analyse des données sur le secteur sans but lucratif et bénévole aux États-Unis et dans les 44 autres pays.

Il existe plusieurs méthodes de production de statistiques de l'ESS, mais les plus reconnues sont regroupées en trois types: l'approche par compte satellite, les enquêtes et les observatoires. Ces trois approches ne sont pas forcément opposées mais plutôt complémentaires. Les meilleurs exemples sont: les manuels de comptes satellites pour les institutions à but non lucratif (Nations Unies) et pour les coopératives et mutuelles (CIRIEC 2006); et les observatoires et enquêtes nationales réalisées par les acteurs de l'ESS avec l'aide de chercheurs et d'agences statistiques gouvernementales (comme en France, au Brésil, en Wallonie / Bruxelles (Belgique) et au Québec (Canada)).

### **1.2.2 Le contexte national**

Malgré les efforts déployés par différents acteurs, pour promouvoir le secteur au Maroc, l'appréhension du poids de l'ESS dans l'économie reste insaisissable. Ce qui rend difficile la connaissance et la reconnaissance chiffrée de sa contribution à la création de richesse. Contrairement à l'histoire de l'ESS, l'évolution de sa statistique s'est déroulée très lentement, car il n'a vu le jour qu'à partir des années 2000, en parallèle avec le lancement de plusieurs programmes nationaux (INDH, Maroc vert, plan azur..). La contribution du secteur au PIB a passé du 1,6 % en 2010 à 2 % en 2019, avec un taux de pénétration de la population active à peine de 5 %.

La première structure statistique nationale est apparue à la fin des années 1950 appelée le comité de coordination des études statistiques (COCOES) créé par Dahir en 1959. Aujourd'hui le haut commissariat au plan (HCP) est le principal producteur officiel des données statistiques. Sa direction de la statistique, est chargée de la réalisation des opérations de grande envergure (recensements, enquêtes), des analyses et des études démographiques et socio-économiques à caractère national, de la centralisation et de la publication des données statistiques et de la coordination de toutes les activités statistiques nationales (HCP).

Nous notons ici que plusieurs administrations disposent des répertoires et des fichiers réservés à la création des organisations de l'ESS, contenant des informations liées à l'identité, l'activité, les gérants, des adhérents et le statut juridique de ces organisations.

- **Les associations :**

Depuis les années 1990, les activités associatives ont connues un développement considérable, et leur prise en compte dans le champ statistique devient un enjeu crucial. Ainsi, les associations ont des obligations déclaratives au moment de leur création auprès des services du ministère de l'intérieur. Selon l'étude menée par le ministère de l'Intérieur sur le tissu associatif (ministère de l'intérieur, 2014) « *L'augmentation de la cadence de création d'associations durant la dernière décennie est toutefois indéniable. Avec une moyenne de 10.000 nouvelles associations par an depuis 2005, cette cadence a connu un pic en 2009 avec près de 14.000 associations créées, puis en 2013 avec près de 12.000. Ce chiffre a cependant connu une baisse notable en 2014, où seulement 5.300 associations ont vu le jour. Trois régions concentrent, à elles seules, plus de 38 % de l'ensemble des associations du Royaume : Souss-Massa-Drâa avec 19.417 associations, Marrakech-Tensift-Al Haouz avec 12.209 associations et le Grand Casablanca avec 12.148 associations. Les régions avec les effectifs les plus réduits sont Chaouia-Ouardigha avec seulement 3 % des associations nationales et Gharb-Chrarda-Beni Hsen avec 4 % (voir graphique ci-contre).*

La cartographie publiée par le ministère de l'intérieur (2014) s'est basée sur la formulation des missions que les associations se sont assignées. Cependant, certains intitulés de catégories sont ambigus. C'est le cas pour le terme « œuvres sociales » utilisé pour désigner des associations à but social et caritatif, alors qu'il fait habituellement référence aux prestations sociales destinées au personnel d'un département ministériel, d'un organisme public ou d'une société et à leurs ayants droit (CESE, 2016).

En outre, le HCP<sup>6</sup> a publié en 2011 le résultat de l'enquête nationale auprès des institutions sans but lucratif. Il en ressort que les associations sont très orientées vers les jeunes et les enfants (respectivement 45,6 % et 44,9 %). En matière de vulnérabilité, les personnes en difficulté économique ou sociale viennent en tête, suivies des personnes dépendantes ou en situation d'handicap. Dans cette étude, le HCP a adopté la classification des Organismes Sans But Lucratif recommandé dans le Manuel des Nations unies.

D'autres, comme l'enquête sur les associations de développement menée par le ministère de la solidarité, de la famille et du développement social (MSFFDS, 2010), portent sur le secteur d'association. L'échantillon de l'étude a couvert l'ensemble du territoire national, sa distribution s'est faite de manière à respecter la représentativité régionale des associations. L'échantillon final réalisé comprend 1254 associations, 1254 acteurs associatifs et 400 partenaires. Les associations enquêtées dans la région Tanger-Tétouan (TT) étaient en nombre de 61 soit 4,9 %.

Le tissu associatif joue un rôle primordial dans les politiques de développement territorial, cependant, le manque de statistiques ne laisse pas apparaître la contribution du secteur à l'économie nationale. Les sources d'informations demeurent hétéroclites et la plupart circonspectes. Les départements concernés ne cordonnent pas assez, ni entre eux ni avec les fédérations ou les réseaux associatifs en place afin de présenter des données homogènes d'une situation réelle du secteur (CESE, 2015). Certaines mesures (Périer. F, 2005) (recommandations) peuvent palier à ce problème statistique comme :

- ✓ La nécessité de disposer, d'une structure ressource sur le bénévolat qui jouerait un rôle d'information et de collecte de données.
- ✓ La mise en place d'un conseil national de la vie associative pourrait avoir une fonction consultative sur tout problème concernant le bénévolat.
- ✓ Conduire des études et recherches sur le bénévolat au Maroc et plus généralement sur les associations. Les sciences sociales devraient investir ces domaines en raison de leur poids et des enjeux qu'ils représentent. Pour cela, il faut une coopération plus étroite entre secteur associatif et universités.
- ✓ Développer des outils et méthodes de mesure pour les apports du bénévolat.

---

<sup>6</sup> Haut Commissariat au Plan

## - Coopératives

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, les coopératives sont la pierre angulaire de l'économie sociale et solidaire au Maroc, et c'est pourquoi leurs statistiques sont les plus importantes et les plus présentes au niveau national. Les premières coopératives ont été créées par le protectorat français à partir de 1937, pour des fins politiques et économiques, et se limitaient à l'activité agriculture et l'artisanale.

Les répertoires et fichiers des coopératives sont tenus par l'office de développement de la coopération (ODCO), soit par les coopératives elles-mêmes. De sa part l'office gère données statistiques de ce secteur, par le biais du registre local des coopératives, qui devient « le registre central des coopératives », et ce conformément au décret N° 2.15.617 en date du 24 mars 2016 instituant les règles d'organisation et gestion du registre des coopératives au Maroc. Le nombre des coopératives a presque doublé de 2015 à 2019, portant le nombre des coopératives à 27.262 et de 563776 coopérateurs, grâce à plusieurs facteurs dont principalement le dynamisme de la population locale et l'accompagnement croissant de plusieurs acteurs étatiques, des organisations internationales et de la société civile.

L'analyse de la répartition sectorielle des coopératives et leurs unions permet de relever que le secteur de l'agriculture s'accapare l'ensemble des coopératives, avec un nombre de 17582. Le nombre des coopératives d'artisanat a atteint 4939 et celui des coopératives d'habitat avec 1200 coopératives. De 2010 à fin 2019, le mouvement coopératif marocain s'est enrichi par l'apparition de nouveaux secteurs (scolarisation, commercialisation électronique, services à domicile...). De même, le nombre d'adhérents a passé de 317.289 en 2005 à 563.776 en 2019.

**Tableau 2** : Evolution des coopératives au Maroc depuis 1930

Année	Nombre de coopératives
1930	6
1960	56
1975	310
1990	1595
2005	4895
2008	6286
2014	13882
2015	15735
2019	27262

---

Source : Document (ACI- Afrique, 2020) réalisé par BENSghIR NOUREDDINE Expert en organisations professionnelles (Coopératives, Associations et Groupements d'intérêt économique) Pour le compte de l'Alliance coopérative internationale (ACI) rabat –mars /avril 2020

### - Les mutuelles

L'existence de mutuelles au Maroc, que ce soit avant ou après l'indépendance nationale, a précédé la réglementation du secteur. Les premières sociétés mutualistes ont été établies sous la forme de « mutuelles de services » par et pour les fonctionnaires français du Protectorat : Mutuelle de la Police en 1919, Mutuelle des douanes et impôts indirects en 1928, Mutuelle des postes, téléphone et télécommunications en 1946. Deux mutuelles à caractère général ont été créées : Œuvres de mutualités des fonctionnaires et agents assimilés du Maroc (OMFAM) en 1929 et Mutuelle générale des personnels des administrations publiques (MGPAP) en 1946. Ces organisations se sont fédérées en 1950 dans la Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale (CNOPS) qui allait aussitôt prendre la qualité, et jouer le rôle, d'union des mutuelles du secteur public (CESE, 2013).

En 2018, un projet de loi n°94.18 portant approbation du décret-loi n°2.18.78 portant création la Caisse marocaine d'assurance maladie (CMAM) qui remplacera la CNOPS. Selon ce projet de décret, la tutelle de la CMAM est confiée à l'autorité gouvernementale chargée du travail, en tenant compte des pouvoirs et prérogatives attribués au ministre de l'économie et des finances et de la réforme de l'administration, conformément aux textes législatifs et réglementaires concernant les établissements publics.

Selon, l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance(ACAPS) le Maroc compte 28 mutuelles et une Union(CNOPS). Elle présente périodiquement des états et des statistiques périodiques sur la situation des secteurs des assurances.

Les indicateurs révèlent des progrès non négligeables réalisés dans le secteur de la mutualité depuis la fin des années 1980 (Reiffers Jean-Louis, Tsakas Constantin, Bougroum Mohammed ...et al., 2014) Les organisations composant le secteur sont regroupées dans les catégories suivantes :

- Mutuelles de santé (couverture médicale, CNOPS)
- Mutuelles d'assurance (la Mutuelle agricole marocaine d'assurances (MAMDA), la Mutuelle centrale marocaine d'assurances (MCMA)..)
- Sociétés de cautionnement mutuel (artisanat, pêche, transport..)
- Mutuelles communautaires.

**Tableau 3.** Le paysage des mutuelles au Maroc

	Secteur public (CNOPS)	Secteur privé (CNSS)
Nombre d'adhérents	1,23 million	2,87 millions
Nombre de bénéficiaires	2,98 millions	4,5 millions
Montant des cotisations	4,44 milliards Dhs	4,44 milliards Dhs
Montant des prestations servies	3,5 milliards Dhs	2,02 milliards Dhs

Source : ministère de tutelle

En 2006, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a publié un document (Renaud. A, 2006) élaboré par un économiste de la santé dans le cadre d'une consultation, se propose de rassembler les éléments factuels disponibles sur les expériences menées à ce jour afin d'en tirer les enseignements propices à la poursuite de la réflexion sur le sujet. Il a été élaboré à partir de différentes visites réalisées sur les sites où des mutuelles communautaires marocaines.

En 2010, le ministère de la santé a publié quelques indicateurs liés au secteur comme : le nombre des adhérents est de 1,5 millions avec 4,5 bénéficiaires dont 70 % relèvent du secteur public ; tandis que les recettes ont été estimées à 2,4 milliards de dirhams.

Des études statistiques régionales sont conduites par des groupes d'étude, ont été portés sur d'autres composantes de l'économie sociale, ont permis partiellement de disposer des données chiffres mais non complets. Parmi lesquelles nous évoquons l'étude (British Council, 2017) menée par British Council Maroc, dans le cadre du programme « Social EntrepreNorth », soutenu par l'Ambassade Britannique au Maroc. Cette étude vise l'identification de l'entreprise sociale dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (TTA).

De l'avis général des participants à cette étude, les défis les plus importants auxquels les entreprises sociales sont confrontées dans la région TTA sont les suivants :

- ✓ La perception erronée de l'entreprise sociale
- ✓ Absence d'un cadre juridique
- ✓ Manque de soutien financier
- ✓ Manque de formation et de soutien technique
- ✓ Manque des ressources humaines
- ✓ Faible accès au marché

#### - **Les observatoires de l'économie sociale et solidaire**

Dans le cadre du renforcement du dispositif de veille et communication et vu l'insuffisance des informations statistiques sur le secteur de l'ESS, le département de l'économie sociale a lancé une étude pour la conception d'un observatoire de l'ESS afin de permettre la disponibilité de données fiables et pertinentes sur les composantes du secteur, la production périodique d'indicateurs spécifiques permettant d'identifier et d'analyser les problèmes et les obstacles au développement du secteur, et d'évaluer sa contribution au développement économique et social du pays et des territoires. L'expérimentation de ce projet a commencée au niveau des deux régions pilotes suivantes : Tanger-Tétouan –Al Hoceima et Rabat –Salé-Kenitra.

Pour apprécier le poids de l'ESS dans la région, le conseil régional Tanger-Tétouan a initié, dans le cadre d'un accord de coopération avec la région Provence-Alpes-Côte d'azur, et notamment sa chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS), la mise en place d'un observatoire régional de l'économie sociale et solidaire (ORESS). La mise en place du projet vise à combler le vide en information statistique régionale sur l'ESS.

Notons que le manque de coordination des actions entre acteurs autour du projet ESS, et la diversité des méthodes de mesure rendent difficile la connaissance du poids réel du secteur dans les régions, par rapport aux autres activités (privés hors ESS et secteur public), et par rapport aux autres territoires. Pour palier à ces problèmes, les observatoires doivent s'appuyer sur une méthodologie scientifique claire et cohérente qui permettra de réaliser une comparaison entre territoires et vient en aide à la décision pour les acteurs de l'ESS et les pouvoirs publics.

---

## - Le milieu universitaire

Compte tenu du dynamisme du secteur de l'ESS, l'université s'est engagée dans le développement de la recherche scientifique dans ce domaine. Des laboratoires et des incubateurs ayant été créés à cet effet. En outre, des colloques et des ateliers ont été organisés pour discuter les problèmes du secteur et des solutions proposées pour l'améliorer. À cet égard, le dernier forum organisé par la FSJES ain chock de Casablanca, le 05 et le 6 juin 2020, a été l'occasion d'échanger sur les enjeux de l'ESS. Ainsi, un Centre d'incubation et de recherche-action par l'économie sociale et solidaire (CIRA-ESS) a été inauguré dans la même faculté. Centre dont le but est d'accompagner et d'appuyer, moyennant un parcours d'incubation, les projets ayant un impact social et environnemental. Le CIRA -ESS, a organisé sa première édition de l'université d'été juin 2020, autour de la thématique : « L'économie sociale et solidaire levier de développement au Maroc (ESS) ».

Dans le cadre de ses activités de l'année 2017, la Fondation Hanns Seidel a continué sa coopération avec le centre TAKAMUL en organisant avec la Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales de l'Université Abdelmalek Essaadi de Tanger (UAE) une conférence nationale sous le thème « Changements politiques et rôles de l'économie sociale » à Tanger. Cet événement scientifique a été caractérisé par la participation des 32 chercheurs marocains. Les intervenants ont débattu des thèmes divers, notamment le partenariat public-privé, les coopératives, l'entrepreneuriat social, ainsi que des aspects plus théorique et philosophique comme l'économie sociale dans la pensée musulmane et occidentale.

Ayant réuni près de 400 participants en provenance de 21 pays, le Forum international de l'économie sociale et solidaire organisé par l'université Cadi Ayyad de Marrakech (UCAM) au mois du mai 2017, aura permis de mettre en évidence l'importance de cette économie et la nécessité de la développer à travers des formations universitaires dédiées.

En plus de ces événements scientifiques, les autres universités ont dispensé une formation en économie sociale dans divers cycle de formation (licence professionnelle, masters, doctorat), pour former des cadres et développer la recherche dans cette branche d'économie.

Un Espace Marocain d'Economie Sociale, Solidaire et Environnementale (EMESSE) a été créé pour rassembler les acteurs de l'économie nationale sociale, solidaire et environnementale et regroupe des associations, des coopérations, des fondations d'entreprises de l'ESS, des mutuelles, des universités, des syndicats patronaux dans le domaine socio-économique ainsi que des réseaux de solidarité économique et des syndicats de développement local. L'EMESSE est composé de 12 espaces régionaux ESSE, couvrant les territoires nationaux.

Le Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire (REMESS) a été créé le 25 Février 2006 à partir d'un parterre de 24 associations agissant dans le domaine de l'ESS. La création du réseau a eu ses origines à partir des rencontres avec le Réseau Intercontinental pour la Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire (RIPESS) lors du Forum Social Mondial tenu à Porto Alegre en 2005. Elle a été renforcée par la rencontre de DAKAR 2005 sur l'Economie Sociale et Solidaire et par un appui d'Oxfam Québec.

#### - **Structure publique**

En raison de l'importance dans le tissu économique et social, le ministère de l'artisanat et d'économie sociale a organisé des assises nationales de l'ESS, le 14 Juillet 2016, dont la recommandation principale est l'élaboration d'un projet de loi cadrant l'ESS afin d'intégrer différents acteurs en économie formelle et moderniser le fonctionnement de ses activités. Aussi, pour consolider le programme de la première stratégie en 2010, une nouvelle stratégie (2020-2028) est conçue dont l'objectif est d'aboutir à un véritable changement d'échelle. Elle vise de doter le Maroc d'un cadre stratégique d'affirmation et de développement de l'ESS à travers un état des lieux bien documenté et une vision pour le secteur, qui va permettre d'augmenter la contribution de l'ESS dans le PIB.

Le Ministère aussi a envisagé l'étude sur la mise en place d'un Système d'Information Géographique de l'Economie Sociale (SIGES). Et ce, pour doter l'observatoire de l'ESS d'une base de données et d'indicateurs de mesures socioéconomiques de ce secteur et pour permettre l'analyse des informations territoriales, économiques et sociales afin de produire des analyses profitant pour la prise de décision et pour la promotion du secteur de l'ESS.

---

## Conclusion

La production sur l'ESS s'avère lente et partielle dans le contexte marocain. Ainsi, les chiffres émanant de divers acteurs (acteurs politiques, agences statistiques, OESS, bureau d'études..) ne reflètent pas en totalité la réalité du secteur, faute d'inconcordance (enquête sur le bénévolat, études sur les associations, et les coopératives, chiffres produits par l'ODCO..). Cette multiplicité d'acteurs et d'intervenants dans la production des données, constitue un obstacle majeur à l'amélioration de la statistique de l'ESS.

A cela s'ajoute l'invisibilité institutionnelle du secteur de l'économie sociale et solidaire, à cause de l'absence d'une définition claire et rigoureuse de l'ESS (au niveau national et international). Et d'une loi encadrant ce secteur, ce qui entrave l'identification des OESS dans les comptes nationaux.

Sur le plan méthodologique, il n'existe pas de suivi et quantification internationalement reconnus, qui peut faciliter la mesure et le poids de l'ESS à l'échelle territoriale. Nous essayons, à travers un travail académique que nous menons actuellement, qui s'inscrit dans la préparation d'une thèse de doctorat à la faculté d'économie et gestion de Tanger, sur le poids de l'ESS dans la région TTA, de répondre à ces défis.

Enfin, une production statistique sur l'ESS doit faire l'objet d'un consensus, autour d'une méthodologie claire, qui facilite la production d'indicateurs permettant de mesurer le poids réel de l'ESS sur les territoires.

---

## Bibliographie

Ait Haddout M., Jaouad M., « L'économie sociale au Maroc : approches méthodologiques et acteurs en présence », In Khrouz D, 2003, Le développement local et l'économie solidaire à l'épreuve de la mondialisation, Fondation du Roi Abdulaziz Al Saoud pour les Etudes Islamiques et les Sciences Humaines-Casablanca ; pp23- 58

Archambault É., 2017, « L'appréhension statistique de l'économie sociale et solidaire », in Defourny J., Nyssens M., (dir.), Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur, Louvain-la-Neuve (Belgique), De Boeck Supérieur, p. 265-300.

Baron, C. & Christmann, M. (2005). Économie solidaire et nouvelles formes de gouvernance au Sud : Les associations de développement local au Maroc. Revue internationale de l'économie sociale : Recma, (295), 70–93

<http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2019/02/WP2019-01FR.pdf>

CHAFES, R et MANZON, JL. (2019). évolution récente de l'économie sociale dans l'union européenne. CIRIEC,

Bentahar H., & Yahyaoui, Y., (2003). Evolution historique de l'économie solidaire au Maroc. Revue internationale de l'économie sociale : Recma, (295), 70-93.

Demoustier, D. & Vallat, D. (2005). Économie sociale et solidaire et politique de la ville. Revue internationale de l'économie sociale, (296), 70–82

Demoustier, D. & Colletis, G. (2012). L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? Revue internationale de l'économie sociale, (325), 21–35

Frémeaux, P. (2013). L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire. Ministère délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation

Périer.F (2005) Etude sur le volontariat et le bénévolat au Maroc. PNUD Maroc

Ramos, C. (2019). Social economy satellite (CSES) how to build a satellite account. [http://www.revista-es.info/ramos\\_6.html](http://www.revista-es.info/ramos_6.html). [http://www.revista-es.info/ramos\\_6.html](http://www.revista-es.info/ramos_6.html)

---

Reiffers Jean-Louis, Tsakas Constantin, Bougroum Mohammed ...[et al.](2014), *Économie sociale et solidaire : vecteur d'inclusivité et de création d'emplois dans les pays partenaires méditerranéens ?* Banque Européenne d'Investissement, FEMISE,

[https://www.eib.org/attachments/country/femip\\_study\\_femise\\_economie\\_sociale\\_solidaire\\_fr.pdf](https://www.eib.org/attachments/country/femip_study_femise_economie_sociale_solidaire_fr.pdf)

Renaud.A(2006) « Les mutuelles communautaires au Maroc Principales leçons des expériences menées à ce jour » Organisation Mondiale de la Santé – Bureau du Représentant au Maroc.

### **Rapports et études**

Alliance coopérative internationale- Afrique (2020) *Données cartographiques clés – Maroc*, ICA-EU PARTNERSHIP- Rabat : Mars/Avril

<https://coops4dev.coop/sites/default/files/2020-04/Morocco%20Key%20Figures%20Report.pdf>

British Council (2017) *Les entreprises sociales dans la région TTA. Maroc*

[https://www.britishcouncil.ma/sites/default/files/semana\\_en\\_francais\\_30-11-2017\\_0.pdf](https://www.britishcouncil.ma/sites/default/files/semana_en_francais_30-11-2017_0.pdf)

Conseil économique sociale et environnemental. (2016). *Statut et dynamisation de la vie associative* », (N° 28)

Conseil économique sociale et environnemental. (2015). *Economie Sociale et Solidaire Un levier pour une croissance inclusive* (No 19)

Conseil économique sociale et environnemental. (2013). *projet de loi n°109-12 portant code de la mutualité*

HCP(2011) *Enquête nationale auprès des institutions sans but lucratif (ISBF)*, exercice 2007, 252 pages.

MSFFDS(2010). *Etude sur les associations marocaines de développement : diagnostic, analyses et perspectives*, Rapport III

---

Ministère de l'Intérieur « Etude sur le tissu associatif au Maroc » Décembre 2014. In : EL MAJHAD, S. Explosion associative, 29/12/14. Aujourd'hui le Maroc. [En ligne] Disponible sur

<https://aujourd'hui.ma/societe/maroc-explosion-associative-115474>

Disponible sur : <http://www.ces.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/2015/as19/rpas19f.pdf>

OIT(2011), ce manuel est disponible sur le lien suivant :

[http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_167779/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_167779/lang--fr/index.htm)

### **Sitographie**

Initiative Nationale de Développement Humain ([www.INDH.ma](http://www.INDH.ma))

<http://www.worldvolunteerweb.org/iyv-10.html>

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms\\_648776.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_648776.pdf)

[www.hcp.ma](http://www.hcp.ma)

[www.odco.gov.ma](http://www.odco.gov.ma)

<http://www.odco.gov.ma/fr/blog/registre-local-des-coop%C3%A9ratives>

<https://lematin.ma/journal/2019/fsjes-dotee-d-centre-dincubation-recherche-action-ess/315405.html> (Consulté le 15/11/2020)

<http://www.hssma.org/article.cfm?id=641> (Consulté le 15/11/2020)

<https://face.oonion.eu/fr/emesse-espace-marocain-de-leconomie-sociale-et-solidaire-et-environnementale-morocco-2/> (Consulté le 15/11/2020)

<https://www.remess.ma>

### **Working seminar**

OECD, EC (2017) « Towards Satellite Accounts for Third Sector and Social Economy: challenges and opportunities », Working Seminar, Paris, 16 October 2017



# African Scientific Journal

Est une revue scientifique éditée sous forme de quatre numéros par année, évaluée par des pairs (peer reviewd). Elle a pour objectif de promouvoir la recherche scientifique en sciences économiques et gestion en Afrique tout en publiant des articles originaux ou adaptés à un contexte donné.

L'ASJ s'efforce de devenir un carrefour de réalisations académiques provenant du monde entier. Œuvrant pour des publications scientifiques mondialement reconnues, elle met en relation des auteurs de différents pays et universités, assurant ainsi, le transfert de connaissances et le partage des meilleures pratiques.



Copyright © 2020 – ASJ



**Vol. 3 N° 3**  
Année 2020  
ISSN : 2658-9311