SOMMAIRE:

Etudes et Recherches

L'économie des pays émergents, quelles perspectives d'avenir ?
CHOUHAIBI Asmaa.....

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: UNE PREOCCUPATION D'ETAT
KHITRI HICHAM.....

La médiation dans le domaine médical : un outil pour l'accès à la santé ?
Khadija ANOUAR.....

Le régime foncier Marocain. Quels mécanismes de développement durable ?
BALLOUQ Abdelhakim.....

Remarques sur le droit d'accès à l'information.
Rachid Bouanani.....

PARTENARIATS PUBLIC – PRIVÉ ET PERFORMANCE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS : CAS DU MAROC
Mlle. MOUDINE LAMYAA.....

L'impact de l'intelligence émotionnelle sur les styles de management
EL ASRI Leila.....

L'application des normes Bâle III : Cas des banques marocaines
LAARIBI ILHAM.....

Le contrôle de la comptabilité informatisée au Maroc :
Entre législation et vérification sur terrain
CHAIBI Abdellaziz.....

LE DROIT DE LA SOCIETE ANONYME ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
Asmaa BOUKHIMA.....

L'économie des pays émergents, quelles perspectives d'avenir ?

CHOUHAIBI Asmaa
Doctorat en Economie Appliquée
la FSJES - Salé

Les pays émergents sont des pays en développement présentant un fort taux de croissance du PIB, un niveau relativement élevé d'industrialisation et d'exportation de produits industriels, un fort taux d'ouverture à l'extérieur et un marché intérieur en expansion.

Mais ce sont aussi des pays fragiles, qui ont été largement touchées par les crises financières des années 1990 et, surtout, par la crise économique et financière majeure de 2008-2009 dont le monde n'est pas totalement sorti un an et demi après sa fin annoncée[1]. Pour autant, les grands pays émergents comme la Chine et l'Inde n'ont pas été touchés avec la même intensité que d'autres lors de cette dernière crise et ont retrouvé, depuis, des taux de croissance très confortables accompagnés, malgré tout, par des tensions inflationnistes. Le taux de croissance très fort des pays émergents leur permettent, petit à petit, de combler une partie de leur retard par rapport aux pays avancés.

Actuellement, les pays émergents sont le moteur principal de la croissance mondiale. Ils ont des capacités de développement très importantes mais également beaucoup de vulnérabilités auxquelles il leur faudra bien remédier dans les années à venir s'ils veulent consolider leur émergence et continuer à rattraper les pays avancés.

Les pays émergents pratiquent un modèle de développement économique conduit par l'Etat et tourné vers l'intérieur et autre modèle, mettant davantage l'accent sur le marché et l'ouverture au commerce international. Tout fois l'Etat est interventionniste. L'Etat est l'acteur essentiel dans l'émergence de ces pays. Leur réussite s'explique par le rôle particulier joué traditionnellement par l'Etat dans l'économie[2].

En outre, à mesure que les économies émergentes se développent leur dynamique s'étend à d'autres pays qui étaient jusqu'ici restés en retrait du processus. La Chine est l'un des principaux rouages de ce mécanisme. Par le biais de ses besoins en matières premières et en produits énergétiques, elle irrigue nombre d'économies répandues sur tous les continents qui sont riches en ressources naturelles.

Ces pays considérés comme émergents ne constituent pas une entité globale : leur évolution historique de même que leurs structures économiques et sociales sont différentes. Il n'existe pas de modèle type d'états émergents. Cependant, certains aspects de leur développement récent sont largement ressemblants.

1. Les critères permettant de définir les pays émergents

L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) considère comme pays émergents des pays nouvellement industrialisés qui ont une forte contribution à la croissance économique mondiale, une amélioration de condition de vie de la population-qui se traduit par une hausse de certains indicateurs tels que le produit intérieur brut (PIB) par habitant ou indice de développement humain et une participation active aux échanges.

1.1. Des catégories imprécises

Aujourd'hui, on ne distingue plus entre pays riches et pays pauvres, ni entre un monde développé et des pays du tiers-monde, distinctions qui furent, pendant longtemps utilisés pour décrire la coupure entre les situations des divers pays de la planète.

[1] www.ecoinfosmonde.com/ « Qui sont les pays émergents ? », Copyright 2011.

[2] Francis Koutouzi « Modèle économique des pays émergents : une évaluation théorique et empirique des pays émergents de l'Asie », page 56, édition 2009.

La principale distinction se fait désormais entre pays avancés (comme les Etats-Unis, la France, le Japon ou l'Allemagne), les pays émergents (comme le Chine, l'Inde, la Roumanie ou le Brésil) et les pays en développement (comme le Burkina Faso, le Laos, le Soudan ou Haïti) [1].

Bien sûr les différences sont grandes à l'intérieur même de ces catégories et les passages de l'une à l'autre possible.

Une autre distinction à vue le jour et consiste aussi à classer les pays en trois catégories : pays à revenus élevés, pays à revenus intermédiaires et pays à revenus faibles. Cette distinction est utilisée, par exemple, par la Banque mondiale. Elle permet de toucher plus près la réalité de la vie quotidienne des habitants. Cela n'empêche pas, néanmoins, des pays comme la Chine, l'Inde ou la Russie, qui ne sont pas dans les pays à revenus élevés, de compter chaque année de plus en plus de milliardaires en dollars….

1.2. BRIC et BRICS

Quatre de ces pays émergents, le Brésil, la Russie, l'Inde de la Chine, disposant d'un formidable potentiel de développement. C'est pourquoi un économiste de la Banque Goldman Sachs, Jim O'Neill, et son équipe ont créé pour les désigner un nouveau mot : les BRIC, constitue à partir des initiales de ces quatre pays.

Depuis Avril 2011, le BRIC est devenu BRICS (S pour South Africa) avec l'entrée dans le club de l'Afrique du Sud lors du sommet de Sanya en Chine[2].

Mais plusieurs experts ont émis des réserves sur la cohérence de ces deux groupes, notamment de la présence de la Russie qui n'aurait pas les mêmes critères de développement que les trois autres et une croissance nettement moins élevée. Ainsi, certains ont proposé un club sans Russie mais avec l'Indonésie (BICI) ou avec l'Afrique du Sud (BICS). D'autres ont gardé la Russie dans le club mais y ont intégré l'Indonésie (BRICI) ou l'Afrique du Sud (BRICS) ou les deux (BRICIS). D'autres, encore, préfèrent parler d'un club de trois, plus cohérent, BIC (Brésil, Inde, Chine).

En outre, les membres du BRICS ont pour l'instant des intérêts communs mais beaucoup d'intérêts divergents qui devraient monter en puissance dans les années à venir. Du coup, il est à prévoir, à terme, que ces derniers l'emporteront sur les premiers et disloqueront ce club ou, tout au moins, en feront une association aux liens très lâches.

1.3. Liste indicative des pays émergents

Mexique, Brésil, Argentine, Venezuela, Colombie, Chili, Pérou, Chine, Corée du Sud, Inde, Taïwan, Indonésie, Thaïlande, Hong Kong , Malaisie, Pakistan, Philippines, Singapour, Russie, Turquie, Pologne, République Tchèque, Hongrie, Afrique du Sud, Egypte, Israël, Arabie Saoudite.

Cette liste regroupe tous les pays qui sont qualifiés d'émergents mais dont la qualité d'émergents n'est pas reconnue par tous. C'est le cas notamment de l'Egypte, du Pérou, Du Pakistan, des Philippines qui ne sont pas considérés par tous les spécialistes du développement comme ayant une économie émergente. A contrario, Hong Kong, La Corée du Sud, Israël et Singapour sont plutôt considérés par certains économistes comme faisant partie des pays avancés aux économies développés.

2. Emergence, performance et développement

Si les pays émergents tendent donc à être caractérisés par de bonnes performances macroéconomiques, cela ne doit pas masquer que, si l'on prend en compte différents indicateurs de développement humains, ces pays restent clairement des pays en voie de développement[3]. Le Brésil, la Chine, l'Afrique du Sud, le Mexique enregistrent des coefficients de Gini supérieurs à 50. On

[1] Moulay Mamoune Alaoui « Economie du Développement », 3 e édition augmentée et remaniée, page 101, édition 1997, IMP : El Maarif Al Jadida Rabat.

[2] Alexander Vatimbella : Eco Info Monde « Le BRICS en passe d'être contrôlé par la Chine », page ½, Copyright 2014, Les nouveaux Mondes.org.

[3] Eco Info Monde « l'Attractivité de la mondialisation & des pays émergents », page 4, Copyright 2013.

trouve entre 10% et 2% des enfants qui travaillent au Brésil, en Inde, en Thaïlande, en Malaisie, etc. 21% de la population est sous-alimentée en Inde, 10% en Chine, 17% en Thaïlande, 14% au Vietnam, etc. La population rurale est de 38% du total en Afrique du Sud et de 49% en Chine alors que la part de la valeur ajoutée de l'agriculture dans le PIB de ces pays n'est respectivement que de 3% et 10%.

Les chiffres de la population de l'agriculture à la formation de la valeur ajoutée n'est que d'environ 15% du PIB dans les deux cas.

Parmi les critères de performance, celui de « forte croissance sur le long terme », souvent mobilisé dans les définitions, montre également ses limites. En effet, il existe un grand nombre de pays en développement dont les taux de croissance ont été supérieurs à la croissance mondiale pendant dix années consécutives sans qu'ils apparaissent généralement dans les listes de pays émergents. Les pays d'Afrique Subsaharienne ont ainsi en moyenne maintenu des taux de croissance positifs supérieurs à la croissance mondiale pendant toute la période 2000-2011, y compris dans la dernière crise de 2008/2009, sans qu'ils entrent forcément dans le cercle fermé des pays labellisés « émergents ». On peut ici mentionner des pays comme l'Angola, le Cap vert, le Burkina Faso, le Mozambique, le Ghana ou encore la Tanzanie, etc. Pour l'ensemble de ces pays, les taux de croissance annuels moyens dans la période 2000-2012, ont pu ainsi osciller entre 5,9 % (Cap vert) et 9,77% (Angola). À l'inverse, certains des pays coutumiers des listes de pays émergents présentent parfois des performances moindres que celles des pays cités précédemment. On pense par exemple à l'Afrique du Sud, au Brésil ou à l'Inde depuis la Crise, au Mexique sur la dernière décennie, ou bien encore au Chili et à l'Indonésie.

Cependant, c'est en général sur les bases de cette croissance et des performances macroéconomiques que de nombreux dirigeants bâtissent leur discours de politique économique ou que les journaux s'interrogent régulièrement sur l'émergence ou non de tels pays, généralement en Afrique ; c'est aussi par ce biais que les pays peuvent être exclus des listes.

Des performances trop décevantes, pour des petits pays font naturellement fuir les investisseurs. La croissance rapide sur le long terme n'est donc pas, paradoxalement, un critère crucial de caractérisation des pays émergents.

3. Stabilité institutionnelle et climat des affaires favorables à l'investissement

Les performances macroéconomiques ne font naturellement pas tout. C'est aussi la stabilité politique et institutionnelle des pays qui, en rassurant les investisseurs, fondent l'essence même de la catégorie[1]. En effet, il ne faut pas perdre de vue que le concept a été créé pour présenter aux investisseurs une catégorie de PED pour lesquels le climat des affaires est favorable, où la rentabilité des projets d'investissement est bonne, où la protection de l'investisseur est assurée, les risques d'expropriation limités, avec une exécution des contrats et de bonnes infrastructures.

Il s'agit le plus souvent de pays avec un Etat « Solide » qui encadre fortement l'activité économique et qui a enclenché des réformes Market Friendly, comme par exemple la modification des codes de l'investissement, la création de zones-franches ou bien l'ouverture prudente des comptes de capital, etc.

C'est donc souvent un ensemble de réformes conduisant à l'ouverture des marches, mais également à attirer et rassurer les investisseurs étrangers, qui est à l'origine du label « pays émergents ». Ce dernier repose donc soit sur des réformes économiques et institutionnelles voulues par les Etats et qui ont enclenché un processus de croissance partant d'opportunités d'investissement qui se sont créées à la suite de modifications de termes de l'échange et/ ou d'une stabilité accrue dans une région.

En se référant simplement à l'indice de « facilité des affaires » proposés par la Banque Mondiale (Doing Business, 2013) et en sélectionnant des pays à revenus intermédiaires, on note que

[1] Dalida Nicef- Chenaf « Les pays émergents : performances ou Développement ? », page 6, La Vie des idées, 4 mars 2014. ISSN : 2105-3030.

Le centre de l'économie mondiale devrait continuer de se déplacer vers les pays émergents et va continuer de s'éloigner des pays matures (Amérique du Nord, Europe occidentale et le Japon) au cours des 35 prochaines années.

Le rétablissement rapide de la situation économique des « grands émergents » un an après la crise de 2007, a laissé naître l'espoir que ces pays connaissent un processus durable, que les turbulences mondiales ne puissent ébranler.

L'avenir des émergents, comme celle de la notion, dépendra certes de la volonté et de la propension des Etats à faire évoluer leur modèle, mais également de la situation économique des pays riches. Ces derniers empêtrés dans des problèmes de dettes, souvent détenues par des épargnants chinois, peinent à retrouver le chemin de la croissance.

Or, ne l'oublions pas : l'émergence est un processus de croissance mondialisée qui ne peut donc se concevoir et s'analyser de manière isolée.

Ainsi, l'évolution économique rapide des pays « émergents » est due par la volonté politique des Etats qui offrent à l'investissement étranger (IDE) un environnement juridique rassurant. L'intervention du gouvernement dans le secteur économique contrairement dans les économies de marché.

D'autres pays en développement, en particulier les pays de l'Afrique peuvent s'inspirer du modèle de développement des pays émergents dans la mise en place de leur programme de développement économique.

Les pays en développement en particulier de l'Afrique subsaharienne ont à relever le défi qui consiste à passer de systèmes de gouvernance économique et politique fondés sur les relations interpersonnelles à des systèmes fondés sur des règles. Ainsi les pays africains en suivant le modèle de développement des pays émergents doivent en matière de politique économique favoriser les transferts de technologies par un investissement soutenu dans le capital humain.

La politique éducative doit jouer un rôle essentiel en offrant une main d'œuvre qualifiée et les pouvoirs publics doivent favoriser les échanges et les investissements directs étrangers.

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: UNE PREOCCUPATION D'ETAT

KHITRI HICHAM
Doctorant en Droit public
université Mohammed I Oujda

La question de la réforme de l'administration publique a toujours constitué une préoccupation pour les décideurs politiques, au point qu'elle est souvent inscrite dans l'agenda des actions prioritaires à conduire. Car une bonne administration, loin d'être un luxe, est une condition essentielle du développement.

Aujourd'hui, le système administratif ne répond pas aux enjeux d'une société en plein bouleversement. Les citoyens aspirent à une société plus simple, moins pesante, plus individualisée.[1]

Notre appareil administratif est dépassé : l'organisation administrative marocaine s'inspire de celle de la France, et cette dernière s'inspire en grande partie de Napoléon. Sachant que la France a évolué et a modernisé parfaitement ses administrations et que le Maroc a toujours une administration lourde et traditionnelle dans ses activités malgré quelques évolutions ces dernières années.

Aussi, l'application totale de la constitution marocaine 2011 n'est pas encore arrivée à son terme.

En effet, les grands principes de la culture administrative du XIXème siècle exige une administration omniprésente et paternaliste qui autorise, contrôle et organise toute la vie sociale. L'administration publique doit prendre la pleine mesure des deux évolutions majeures apparues : la décentralisation qui s'ouvre avec une clarification stricte des compétences et de nouveaux transferts de responsabilité[2], et la diffusion massive des technologies de l'information. Au final, l'action publique n'apporte pas aux citoyens et aux entreprises la valeur ajoutée en proportion avec les moyens alloués.

Apres cette brève présentation du constat alarmant de l'administration publique, voici la problématique essentielle posée par le sujet à savoir :

Quelle solution pouvons-nous mettre en œuvre afin de remédier aux dysfonctionnements constatés dans l'administration publique ?

Afin d'atteindre les objectifs assignés à cette recherche, nous proposons de la scinder en deux parties : l'une constituant le choix d'une réforme efficiente afin de moderniser l'administration étatique, et l'autre part, comment rendre cette dernière une préoccupation majeure de l'Etat.

[1] Cf l'étude décennale sur les valeurs des Européens. Pierre Bréchon et Frédéric Gonthier : Atlas des Européens. Valeurs communes et différences nationales ; Armand Colin, 2013.

[2] Bénédicte Delaunay, Chronique de l'administration, p559, Éditeur : Ecole nationale d'administration (ENA), 2014.

Partie I : Quelle réforme efficace afin de moderniser l'administration publique ?

La réforme de l'administration publique recherche l'adaptation de cette dernière aux missions qu'elle doit remplir, et cet effort d'adaptation doit être constant. L'idée de réforme, lorsqu'elle atteint une certaine force, est le témoignage d'un état de crise qui dépasse l'administration. Il peut s'agir d'une crise financière, la reforme administrative est alors présenté comme pouvant permettre de réaliser des économies. Il peut également s'agir d'une crise sociale et politique, l'évolution des missions de l'Etat implique une révision de l'organisation administrative. Il peut arriver, enfin, que le pouvoir politique incertain n'arrive pas à définir ses fins et l'administration apparaît alors comme un bouc émissaire des incertitudes politiques.[1]

En outre, selon Francis Déleperé (professeur émérite de l'Université catholique de Louvain), « la reforme il faut la reconnaître, il fait souffler le ventre de l'espérance, elle sort des sentiers battus. Elle galvanise les énergies. Elle flatte l'esprit de compromis et de consensus en lui donnant des tonalités positives et, pour tout dire, moderniser ».[2]

Cependant, le Maroc, a toujours été au cœur des transformations économiques et sociales, grâce aux chantiers de réformes ouverts dans de nombreux secteurs dont l'administration, mais si les résultats n'étaient pas au rendez-vous, c'est parce qu'il manquait et manque toujours une synchronisation des rôles et des acteurs et une mobilisation générale de l'opinion publique, en insistant là, sur le rôle de la presse que ce soit la presse écrite ou la presse audio-visuelle, le rôle des partis politiques et les organisations de la société civile pour éclairer l'opinion publique.[3]A cet égard, le Maroc est appelé à définir un vrai projet de réforme de l'administration publique, qui répond au besoin des citoyens, et qui équivaut son homologue dans les pays démocratiques. Car les marocains s'interrogent aujourd'hui plus que l'on pouvait s'interroger jadis. Alors la question qui se posent: faut-il réformer pour réformer ? A-t-il une technique réussite expérimenté pour mieux réformer ?

1- la réforme expérimentale :

La réforme expérimentale est la réforme la plus connue au niveau international, car c'est une méthode qui a montré son efficacité en matière de modernisation de l'administration publique. Aussi cette réforme fait partie de la science administrative qui s'efforce de dégager les préceptes d'un bon fonctionnement de l'administration. Le savant ne doit se contenter de constater, il peut aussi tirer de réalité des enseignements qui permettront de conduire vers les mutations souhaitables.[4]

La méthode expérimentale consiste à rôder sur le terrain et ignore la réforme rejetée avant de la généraliser. Cette réforme est la plus praticable aujourd'hui dans plusieurs pays, notamment la France, car elle constitue une technique de réforme qui correspond aux habitudes de travail des fonctionnaires et aux moyens juridiques et humains dont ils disposent.[5]

En effet, cette méthode s'appuie sur deux éléments essentiels, ces éléments sont indispensables pour telle réforme pour qu'elle soit bien applicable est surtout sur la durée. Il s'agit d'étudié la technique efficiente de la mise en place d'une réforme, afin d'analyser les points de faiblesses de cette méthode.

La réforme de l'administration publique exige, pour être praticable, que les fonctionnaires disposent des moyens juridiques leurs permettent de réaliser une adaptation constante des règles de droit à l'évolution des circonstances, c'set-à-dire qu'elles supposent soit que le pouvoir législatif

[1] -Charles Debbasch, L'administration publique. P497 édition : Economica, 2005

[2] Ali Sedjari, Gouvernance, Réforme et Gestion du changement, P12, Edition : l'Harmattan, 2008.

[3] Ali sedjari- (gouvernance, réforme et gestion du changement ou quand le Maroc se modernisera…) P 18, Edition : l'Harmattan 2008.

[4] Chevallier. J, Science administrative, troisième édition, refondue P.U.F, paris, 2002, XV-p633.

[5] Lacasse.F et Thoenig.J, L'Action publique, P39, L'Harmattan, Paris, 1996.

ait délégué ses prérogatives au pouvoir réglementaire dans le domaine de l'expérience, soit que ce dernier ait reçu, en vertu de la constitution, des prérogatives importantes pour l'édiction des règles de droit. C'est une méthode souple, peu coûteuse et rapide, elle peut être un instrument privilégié de la reforme de l'administration. [1]

Or, l'expérimentation peut revêtir plusieurs formes :

Elle peut être globale, comme en France par exemple, la loi du 1er décembre 1988, RMI (revenu minimum d'insertion) a été reformé par la loi du 1er décembre 2008 qui est devenue: revenu de solidarité active (RSA).[2]

Plus fréquemment, elle peut être partielle et limitée dans le temps, afin de la généraliser au plus tard, pour des raisons financières ou politiques. Au Maroc par exemple, le régime d'assistance médicale (RAMED) qui a été lancé en 2008 uniquement dans la région tadla-azilal afin de la généraliser dans tout le royaume, mais malheureusement jusqu'à aujourd'hui, il n'a pas encore atteint l'objectif souhaité, de 30% de bénéficiaires de la population. [3]

A cet égard, l'expérimentation est une forme d'évaluation[4] on s'efforce de rôder la réforme avant de la généraliser sur tout le territoire, tout comme on expérimente un prototype avant de construire une chaîne de fabrication. Le but de ces dispositions est de lancer, dans ces circonscriptions témoins, une recherche sur la modernisation des services ou des administratifs.[5]

Ces expériences obéissent à des règles communes, elles voient leur durée limitée dans le temps, elles doivent provoquer à des titre expérimental, des transformations par décret ou arrêt à l'organisation existante. Leur but est donc d'arriver à prévoir des transformations à l'ordre existant. Autre trait commun à ces expériences, elles se trouvent en principe placées sous la responsabilité du chef du gouvernement ou premier ministre selon le régime de l'Etat, et du ministre de la fonction administrative.[6]

Enfin, il faut signaler que la méthode expérimentale est actuellement plus développée (voire généralisée) en matière de transfert de compétences, dans le cadre de la décentralisation. Cela nous conduit au fameux projet national de « la régionalisation avancée » concernant le partage des pouvoirs et aussi des responsabilités entre l'administration centrale et les administrations régionales. Pour conclure, l'expérimentation revient à faire référence à la connaissance acquise par la pratique de l'observation. Elle est constituée par l'ensemble des procédés permettant aux autorités publiques, à partir d'hypothèses et de projets qu'elles ont élaborés, d'expérimenter une réforme qu'elles envisagent. Tout simplement, la réforme expérimentale permet d'éviter les échecs retentissants et de réaliser une réforme de façon progressive [7].

2- Les indicateurs de la réforme réussie :

La Modernisation de l'Administration Publique (MAP) apparaît comme la « Mère de toutes les réformes », et la seule voie possible pour remédier aux difficultés actuelles. Elle porte un triple enjeu :

1)- le maintien d'un contrat social.

---

[1] Quême.P, L'Etat peut-il réussir ses réformes ? Pour un nouveau souffle, p476, L'Harmattan, 2002.

[2] JORF n°0298 du 26 décembre 2014 page 22292 texte n° 75. Décret n° 2014-1589 du 23 décembre 2014 portant revalorisation du montant forfaitaire du revenu de solidarité active.

[3] Site officiel du ministère de la santé, www.sante.gov.ma

[4] Florence Crouzatier-Durand Réflexions Sur Le Concept D'expérimentation Législative, P 676, Presses Universitaires de France «Revue française de droit constitutionnel» 2003/4 n° 56

[5] Mamontoff.C, Réflexion sur l'expérimentation du droit, p358, R.D.P, n°2, 1998.

[6] JORF n°27 du 1 février 1990 page 1346

[7] R. Drago, Science administrative, Les cours de droit, 1980, p. 95. J. Boulouis, « Note sur l'utilisation de la méthode expérimentale en matière de réforme », Mélanges Trotabas, LGDJ, 1990, p. 40.

2)- l'anticipation, la préparation et l'accompagnement de la société aux mutations en cours.

3)- l'aide à la résorption des déficits publics.

Une réforme efficace c'est celle qui mise sur six composantes récurrentes et déterminantes pour le succès et la réussite [1]: un terrain, un moment, un projet, un soutien politique, des hommes et des femmes, un pilotage. Aussi elle pointe trois paradoxes à résoudre : le paradoxe budgétaire (il faut réformer pour économiser, mais il faut dépenser pour réformer), la conduction du changement dans un système inchangé, et enfin la réforme réussie qui se retourne contre l'entité concernée.

Aussi, une réforme réussie exige que, les systèmes de l'administration publique doivent être bien équipés et doivent posséder des capacités et des compétences nécessaires, ainsi elle invite les gouvernements à « renforcer leurs capacités en matière d'administration et de finances publiques en introduisant des réformes dans le domaine de l'administration et de la gestion du secteur public, en mettant l'accent sur l'accroissement de l'efficacité et de la productivité, l'obligation de rendre compte et l'adéquation des institutions publiques, et encourage, selon qu'il convient, la décentralisation des institutions et services publics.[2]

Par ailleurs, c'est le plus souvent la dégradation des finances publiques qui amènent les pays à engager un programme de réforme de l'État, ainsi que l'évolution des attentes des citoyens et des entreprises ou bien encore la volonté de restaurer l'image de l'administration.

En outre, il ressort clairement que les économies sur les dépenses de personnel sont sans rapport avec les enjeux de réduction de la dépense publique. En France, un rapport du Sénat montre que la réduction du nombre des effectifs dans les préfectures, qui ont perdu 2 852 postes entre 2009 et 2012 (sur un total de 27 000 agents), n'a pas vraiment fait faire des économies sur les dépenses de personnel qui continuent de croître et atteignent 1,53 milliards d'euros en 2014, soit 88 % du budget total.[3]

La réforme de l'administration publique doit être le principal moyen permettant d'en limiter les effets néfastes pour les agents comme pour les usagers. La nécessaire réduction des déficits publics est d'alléger la dette publique.[4] Cela doit permettre d'impulser une véritable réforme de l'action publique, mais ne doit pas « pervertir » celle-ci en sélectionnant les mesures de modernisation en fonction des économies qu'elles sont susceptibles de générer.

---

[1] Prospectives de la conduite du changement dans le secteur public : premiers résultats. In Regards prospectifs sur l'État stratège pp. 65-69, Le Plan, 2003. La Documentation française

[2] Guido Bertucci, Adriana Alberti, Le Programme des Nations unies sur l'administration publique : Un programme
en réinvention pour une réinvention de l'administration publique, p 365, Editeur : Revue Internationale des Sciences
Administrative 2005/2 (Vol. 71)

[3] Delaunay Bénédicte, Chronique de l'administration, p270, Éditeur : Ecole nationale d'administration (ENA), 2015.

[4] Jaroslav Blaha, République tchèque 2003-2004, p : 168, Éditeur : La Doc. Française, 2004.

Partie II : La modernisation de l'administration marocaine est un défi national

La politique de modernisation de l'administration a été marquée par la mise en place d'outils ou de méthodes telles que la démarche de qualité, le contrôle de gestion, l'évaluation… qui sont souvent présentés comme la solution à l'ensemble des problèmes de management de l'administration publique.[1]

Or, dans les pays développés, le concept de la modernisation de l'administration publique est devenu une préoccupation majeure qui concerne tous les composants de l'Etat. Ils ont compris que pour réussir un projet, il que faut tout le monde agir de son propre moyenne, car c'est la modernité qui invite à mettre de l'ordre, d'abord dans le mode de raisonnement, et en suite dans les zones de dysfonctionnement.[2]

Le Maroc est appelé à moderniser ses administrations publiques en fonction des exigences de plus en plus nombreuses des usagers du service public et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Nous estimons que cela passe par une volonté universelle où tous les composants de la société civile doivent travailler en ayant le sens des responsabilités.

Nous allons aborder maintenant dans la partie qui suit, le rôle de deux catégories majeures dont leur valeur ajoutée est décisive pour la réussite d'une réforme administrative.

1- Le rôle des élites politiques et administratives dans la MAP :

Nous soulignons que les élites politiques et administratives sont peu incitées à s'impliquer.[3] Car les motivations ne sont pas plus fortes que l'ampleur de la réforme administrative, aussi, l'opinion publique ne se saisit pas du sujet, personne au sommet n'a réellement intérêt à une transformation en profondeur des politiques publiques et des organisations qui les sous-tendent.

Le rôle des élites dans la société contemporaine a beaucoup changé dans ce monde de complexité et d'interdépendance, nous avons besoin d'une élite différente de l'ancienne, diverse, ouverte et suffisamment formée aux nouvelles exigences du savoir moderne. [4]

Dans notre pays, on évoque toujours lors d'une campagne électorale les politiques à mener, mais jamais les réformes préalables de l'administration qui sont le pilier de la réussite des politiques publiques.

Au niveau de la haute administration, les motivations ne sont pas plus fortes. Par exemple, un directeur d'administration centrale n'a a priori aucun intérêt à proposer une transformation en profondeur des politiques publiques dont il est responsable. Aussi, les membres des cabinets ministériels eux-mêmes qui, proposent souvent des réformes précises pour protéger leur ministre et se protéger eux-mêmes.

Encore, et plus loin de cette réalité, il existe des réseaux d'influence comme dans toute société humaine, qui sont contre toute réforme susceptible de les déranger. C'est pour cette raison que nous voyons des hommes politiques au plus haut niveau et qui sont très attachés à l'intérêt général et à faire avancer les choses, attentifs pour bien gérer leur carrière, ce qui nécessite de ne pas proposer ou décider d'orientations qui remettraient en cause certains tabous.

Ce « verrouillage » n'est évidemment pas général et absolu, mais il reste une influence néfaste qui freine le développement durable et en particulier la modernisation de l'administration publique.

---

[1] TROSA Sylvie, Donner sens aux méthodes de modernisation de l'administration, Revue française d'administration publique (RFAP), 02/2011, n° 135, pp. 533-548.

[2] Ali Sedjari, (gouvernance, réforme et gestion du changement ou quand le Maroc se modernisera…) P 21, Edition : l'Harmattan 2008.

[3] Michel Crozier et Erhard Friedberg « L'acteur et le système », Éditions du Seuil, 1977

[4] Ali Sedjari, « gouvernance, réforme et gestion du changement », p53, p54, Edition : l'Harmattan-GRET, 2008.

Or, un autre constat inquiétant mais cette fois-ci au sein de l'administration marocaine, il s'agit d'une baisse continuelle des moyens pour des missions qui augmentent, perte d'influence, faible reconnaissance interne et externe malgré un travail bien fait, réglementation ubuesque, décisions incompréhensibles ou trop tardives, absence de souplesse de gestion, etc…

L'objectif, est de passer d'un Maroc sur-administré à un État dynamique, agile, intégrant la culture numérique comme l'un de ses paradigmes, au service de ses citoyens et de ses entreprises, pour sortir de la situation actuelle et pour que chacun ait envie et espoir dans la société dont il est membre.

Tout simplement, nous demandons aux élites politiques qui sont en charge de la mise en œuvre de la modernisation de l'administration publique de :

- Penser à l'intérêt général en premier lieu,

- Répondre aux critiques récurrentes sur l'inefficacité supposée des rouages administratifs, les lenteurs de l'administration et son coût.

- Simplifier les procédures pour une bonne transparence.[1]

- Ne pas exiger des usagers des services publics des informations détenues par une autre administration.

- Personnaliser les services en généralisant la mise à disposition de télé-services complets[2] pour l'ensemble des démarches administratives. Les technologies disponibles permettent d'avoir des formulaires « intelligents » adaptés au profil de chacun.

- Laisser à l'usager le choix du mode d'échange avec l'administration. Presque la moitié de la population n'a pas accès à Internet, par choix, par absence de couverture ou par défaut d'appropriation (effet générationnel). Un passage exclusif par Internet ne serait ni opportun, ni pertinent : l'usager doit pouvoir choisir son mode d'échange avec le service public (télé-services, téléphone, guichet, courrier).

Parallèlement, les usagers de l'administration marocaine ont besoin aujourd'hui de prestations simples et non couteuses comme : l'accueil téléphonique qui reste moins performant, l'amélioration de l'accueil physique qui reste le lieu privilégié d'incarnation de la relation avec l'usager, le courrier postal mode de contact traditionnel mais peu maîtrisé : écrire pour se faire comprendre, le courrier électronique : un pari pour une administration moderne donc il faut Mobiliser les administrations sur la prise en charge du courrier électronique.

- Passer à une administration proactive, qui informe systématiquement les citoyens et entreprises de leurs droits. Une préoccupation importante de toute institution (administration) est que ses interlocuteurs (ses administrés) soient informés de leurs droits et actions, d'une part, et que l'interaction se fasse dans les conditions de la bonne administration, d'autre part.[3]

2- La participation des usagers à l'amélioration de la qualité de l'administration publique

Les études aujourd'hui montrent que la participation des citoyens est primordiale dans tous les projets de l'Etat. C'est pace qu'elle multiplie ainsi le taux de réussite de mise en place des réformes, surtout dans notre pays où les mentalités ont du mal à évoluer.

Apporter à l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens une attention quotidienne,[4] c'est l'un des enjeux définis pour les années à venir. L'évolution des rapports entre l'administration et ses usagers est un long processus enclenché dans la constitution marocaine. Elle

[1] Azzeddine DIOURI, Stratégies de transformation de l'Afrique en continent émergent Modernisation de l'Administration Publique Expérience Marocaine, p7, décembre 2011.

[2] Télé-services remplissables en ligne, adaptés à la situation du demandeur, aide en ligne, simplification des termes, etc.

[3] Imola Streho, La bonne administration dans l'Union européenne, p76, Éditeur : OFCE, 2014.

[4] Athissingh Ramrajsingh, et Parina Hassanaly, La démarche qualité dans le service public : un exemple d'application dans l'enseignement supérieur, p 63, Editeur : A.A.E.L.S.H.U.P, 2010.

se concrétise par quelques textes phares (création du Médiateur de la Royaume, loi sur l'Accès l'Information et aux Documents Administratifs ou encore la Protection des Données Personnelles)[1].

En outre, l'amélioration du service aux usagers passe par une participation active de ceux-ci au changement du service public, largement via les associations d'usagers. La prise en compte des critiques, des attentes et des propositions de celles-ci est nécessaire pour rapprocher les administrations des besoins des usagers.

L'évolution vers une logique de service aux usagers est donc liée à une participation beaucoup plus grande des associations d'usagers : si la décision technocratique et centralisée n'est plus la norme, on en reste actuellement à l'information et à la consultation des usagers, le but est de les faire véritablement participer à l'élaboration des changements et des solutions aux problèmes, et de faire précéder la décision d'une véritable négociation. Les administrations sont encore loin de cet esprit d'implication des usagers à la décision, en témoigne par exemple la difficulté de l'Education Nationale à prendre en compte réellement les parents d'élèves.

A titre indicatif, en France, le Secrétaire d'Etat chargé de la réforme de l'Etat et de la simplification a présenté un projet de loi ratifiant des ordonnances prises sur le fondement de l'article 2 de la loi n° 2013-1005 du 12 novembre 2013 habilitant le Gouvernement à simplifier les relations entre l'administration et les citoyens. Ces ordonnances ont créé des droits nouveaux au bénéfice des usagers, et amélioré le fonctionnement de l'administration[2]. Aussi, en France un simple citoyen a le droit d'assister aux réunions des conseils municipaux…

La question des usagers apparaît par endroit comme une affaire de droits du citoyen. Un thème porte probablement plus que tout autre la question de la citoyenneté administrative, c'est celui de la participation. [3]

Enfin, nous allons citer quelques engagements simples et efficaces, que toute administration publique doit prendre en compte, pour faciliter la participation des usagers au développement de leurs machines étatiques :

Ils s'organisent autour de 5 grands principes :

* Des horaires adaptés,
* Un accueil courtois,
* Des informations claires,
* Des délais garantis,
* Une écoute permanente.

Pour conclure, nous soulignons que notre administration publique a besoin d'une vraie réforme en profondeur qui se fait collectivement et non pas individuellement (Etat/Citoyens). Car l'administration partout dans le monde souffre des maux tels que la corruption, le trafic d'influence, la concussion, encore l'abus de pouvoir [4]… La fiabilité d'une administration fonctionnant selon les principes d'un Etat de droit est considérée comme étant la condition première dont découlent l'efficacité, la responsabilité, la transparence et la qualité.

Aussi, l'administration doit se donner les moyens de devenir un « manager » : gérer, coordonner, informer… En un mot, faire en sorte que chacun à sa place donne le meilleur de lui-même et puisse concrétiser autant que possible ses souhaits en fonction de ses potentialités.

---

[1] Voir l'Article 19 et 27 de la Constitution Marocaine de 2011

[2] « Simplification des relations, entre l'administration et les citoyens », voir le Compte rendu du Conseil des ministres du 28 janvier 2015.

[3] Philippe WARIN, La participation des usagers, contrepoids à l'implication des clients, p27, les cahiers du DSU, 2002.

[4] - Terry L .Cooper, « Public administration ethics : Theory and praxis in the united states of America », Asian journal of public administration, 1992, vol 14 N°1, p.80.

La médiation dans le domaine médical : un outil pour l'accès à la santé ?

Khadija ANOUAR
Docteure en droit
Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales
Souissi Rabat

Introduction

La médiation est un moyen efficace et économiquement rationnel et plus précisément la médiation médicale en établissements de santé est d'un atout considérable. La médiation en milieu hospitalier est importante car elle a pour finalité d'éviter le recours contentieux mais également de garantir les conditions d'un dialogue. La médiation joue rôle essentiel au-delà même de son rôle propre auprès des patients. L'action du médiateur permet de faire évoluer l'ensemble des professionnels de l'établissement en les amenant, de façon neutre, à réexpliquer la prise en charge souvent complexe[1]. Le médiateur est donc celui qui participe à rétablir le lien fragilisé entre un patient et un professionnel de santé ou son équipe. Il est souvent dépositaire de témoignage de dysfonctionnements du système[2].

A cet effet au Maroc, il y a notamment une prise de conscience générale de la place et du rôle prépondérant qu'occupe le médiateur dans l'amélioration et de la préservation des conditions d'un dialogue au sein des infrastructures sanitaires publiques.

De plus, il y a la loi n° 08-05[3] relative à l'arbitrage et à la médiation conventionnelle, un arsenal juridique et réglementaire est mis en place qui est assez ambitieux.

Toutefois, si le droit de la médiation constitue une mesure avancée dans la reconnaissance de leurs bienfaits dans la réduction de la prolifération des contentieux dans le domaine de la santé et de la préservation des conditions d'un dialogue au sein des infrastructures sanitaires publiques, notamment dans la consécration du développement social, désormais incontestable, il laisse en suspens de nombreux points, ainsi, subsistent des interrogations et zones d'ombre, et notamment :

- quelle est la base juridique relative à la médiation en santé ?
- qui est habilité à mener à investir dans le domaine de la médiation dans le domaine de la santé ?
- et quelles doivent être les modalités et conditions de mise en œuvre d'un efficace encadrement juridique favorisant le développement de cette médiation mais aussi assurant un développement social ?

En effet, en l'absence de disposition légale propre et efficace à la médiation dans le domaine de la santé. Le flou et le manque de clarté juridique subsisteraient et augmenteraient le contentieux en matière médical.

Ainsi, pour réglementer et sécuriser le domaine de la médiation dans le domaine de la santé, la révision de la loi relative à la médiation s'impose en prévoyant des amendements.

---

[1]- D. MAURIN, « La médiation : une négociation durable », Les Cahiers Lamy du CE, 2009, p. 9.

[2]- O. CACHARD, « Les modes amiables de règlement des litiges en ordre de bataille », Revue Lamy Droit Civil, 2012, p. 13.

[3]- Dahir n° 1-07-169 du 19 kaada 1428 (30 novembre 2007) portant promulgation de la loi n° 08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile, Bulletin Officiel n° 5584 du jeudi 6 décembre 2007.

Ainsi, un cadre juridique complet et efficace afin d'encadrer la médiation dans le domaine de la santé est nécessaire au Maroc, ce qui permettrait d'une part de réglementer les différents contentieux qui peuvent surgir au sein des structures sanitaires publiques, d'autre part d'éclairer les nombreuses zones d'ombre qui règnent autour de leur mise en œuvre par le manque de clarté juridique situation qui fait qu'augmenter des différents contentieux. De ce fait, une loi propre et efficace relative à la médiation en santé serait sans doute l'une des grandes évolutions de la question de droit en ce début de XXI^{éme} siècle. Il est important aujourd'hui de donner un fondement juridique certain, efficace et spécifique à la médiation dans le domaine de la santé.

A cet effet, en vue de traiter le sujet il convient d'aborder en première lieu le régime juridique applicable à la médiation et en deuxième lieu de dresser les diverses lacunes juridiques existantes et de proposer des perspectives d'évolution en vue de les surmonter.

I- Cadre juridique de la médiation : Méthode moderne de conciliation

En premier lieu, il est nécessaire de mettre en exergue les dispositions juridiques de la loi sur la médiation voir en quelque sortes ses intérêts à travers son contenu et dans son domaine d'intervention et par la suite il serait intéressant d'aborder les avantages de la médiation.

A- Contenu et domaines d'intervention de la médiation

La loi n°05-08 relative à l'arbitrage et la médiation[1] présente des atouts en apportant une nouvelle méthode de négociation, la caractéristique la plus marquante de la médiation est le fait qu'elle ne s'agit pas d'un combat autour de positions, car c'est bien plus l'intérêt des parties qui est le souci principal.

En effet, cette loi définie comme un processus ayant pour but de régler à l'amiable un conflit par la liberté de choix de négocier des parties et par le fait de trouver une entente[2]. Le processus n'est caractérisé par aucun formalisme puisque ce sont les parties qui définissent librement l'organisation de la négociation.

La loi n°08-05 relative à l'arbitrage et à la médiation prévoit de développer des options ayant un avantage pour chacune des parties et ce, sous la seule application de critères de décisions objectifs.

La loi sur l'arbitrage et la médiation a effectivement apporté une forme de résolution moderne des conflits car elle constitue une procédure plus rapide, moins coûteuse et moins aléatoire qu'un procès et offre en plus l'avantage de la confidentialité.

La médiation se révèle comme inappropriée dans toutes les situations où il n'existe aucun terrain d'entente et où aucun gain de coopération ne se dessine à l'horizon[3].

Ce qui est bénéfique dans la loi sur la médiation c'est qu'il y a possibilité de recourir à la clause de médiation qui peut être introduite dans tous les contrats. Elle dispose en substance que les parties signataires envisagent avant tout recours à une procédure judiciaire de faire appel à un médiateur. Cette obligation contractuelle doit être respectueuse des dispositions relatives aux clauses abusives[4].

Le médiateur peut être envisagé dans cette clause en tant que personne physique ou

---

[1]- La loi n° 08-05 relative à l'arbitrage et la médiation publiée au Journal Officiel n° 5584 du jeudi 6 décembre 2007 a abrogé les dispositions du code de procédure civile relatives à l'arbitrage et régissant l'arbitrage et la médiation conventionnelle.

[2]- Article 327-56 de la loi n°08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile, Bulletin Officiel n° 5584 du jeudi 6 décembre 2007 qui dispose que : « La convention de médiation est le contrat par lequel des parties s'accordent pour désigner un médiateur chargé de faciliter la conclusion d'une transaction pour mettre fin au litige né ou à naître

[3]- D. MAURIN, op. cit., p. 12.

[4]- Article 327-61 de la loi abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile : « La clause de médiation est la convention par laquelle les parties à un contrat s'engagent à soumettre à la médiation les litiges qui pourraient naître relativement à ce contrat

personne morale (telle une société, une association, une chambre de commerce), nommée dans le contrat.

Cette clause peut a fortiori être introduite dans un accord de médiation, prévoyant ainsi le cas où les parties auraient des difficultés à respecter l'accord (qui est alors un nouveau contrat), notamment dans les circonstances de changement de situation.

Les domaines d'intervention apportés par la loi sont variés dont la médiation familiale à toute sa place en matière de séparation, divorce, que les enjeux de la désunion soient purement affectifs ou économiques et patrimoniaux. De même, dans le cadre de la liquidation de la communauté, des successions, différends relatifs à la résidence et l'éducation des enfants.

La médiation sociale intervient en cas de litige entre un salarié et son employeur, dans le cadre de ruptures du contrat de travail, licenciements, harcèlement moral et sexuel, conditions de travail, mutation... Elle intervient en matière civile et commerciale c'est à dire entre particuliers, la médiation peut également intervenir dans les litiges opposant un propriétaire, à son locataire, entre copropriétaires, entre voisins...

De même, il pourrait y avoir l'extension, pour les litiges opposant un particulier à une entreprise ou une administration, dans le cadre de litiges relatifs au droit de la consommation (biens défectueux, droit de la construction, ...)

B- Les intérêts de la médiation

L'intérêt de la médiation se situe au travers de la place du médiateur en santé. Il intervient pour résoudre un éventuel conflit entre le patient et le professionnel de santé, mais peut également intervenir pour préserver et/ou rétablir le lien existant entre le malade et le monde de la santé[1].

La médiation pourrait être amenée à jouer à l'avenir un rôle plus important en santé.

La loi n° 08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile a pu apporter de nombreux intérêts. En plus d'être une démarche commune, la médiation est plus rapide, moins coûteuse, confidentielle et elle favorise le rapprochement entre les usagers et les prestataires de soins. Ce rapprochement permet de maintenir des relations harmonieuses et de préserver le lien de confiance entre ces dernières.

La médiation permet aux parties de régler leurs différents en un temps réduit. D'après l'article 327-65 de la loi n° 08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile qui dispose en substance que la durée de la mission fixée par les parties sans qu'elles puissent excéder un délai de 3 mois.

Une médiation est généralement plus économique qu' à titre d'exemple le recours aux tribunaux, notamment parce qu'elle fait épargner les coûts reliés à la rédaction, au dépôt et à la signification des procédures nécessaires au soutien de l'instance ainsi que plusieurs autres frais inhérents à la résolution judiciaire d'un litige[2].

Selon l'article 327-66 de la loi n° 08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile, le déroulement de la médiation est confidentiel. Cela signifie que, mis à part les parties en cause et le médiateur, aucune autre personne n'a connaissance des faits entourant leur différend, du déroulement des séances et de l'issue de la médiation[3]. Cette confidentialité constitue un avantage indéniable, particulièrement dans le domaine de la santé. Les informations échangées ne peuvent être utilisées par l'une ou l'autre des parties devant un tribunal.

B- Le processus de déroulement de la médiation

Une médiation peut avoir fait l'objet d'un plan préétabli. La plupart du temps elle est organisée par une clause de médiation. Lorsque la clause est rédigée, les parties ou leurs représentants nomment un médiateur.

Selon la loi n° 08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure

[1]- M. ASTRUC, « Apports de la médiation », Revue Lamy Droit des Affaires, 2015, p. 9.

[2]- S. NIEL, « Médiation », Les Cahiers du DRH, 2008, p. 10.

[3]- O. CACHARD, op. cit., p. 15.

civile, la procédure de médiation s'effectue généralement par le biais d'une convention écrite comprenant d'une part le caractère confidentiel de la procédure et d'autre part l'accord sur la prise en charge commune des coûts du médiateur (en règle générale sous forme d'honoraires).

Les parties choisissent d'un commun accord le médiateur. Le processus se déroule en quelques séances dont les modalités et la durée sont fixées par les parties elles-mêmes[1]. Toutes les personnes participant à la médiation à quelque titre que ce soit s'engagent à préserver la confidentialité de toute information échangée lors de la médiation et à ne pas l'utiliser dans une éventuelle procédure judiciaire ou arbitrale.

1 - La chronologie d'une médiation

La loi permet de savoir les façons d'enclencher une médiation. Il y a possibilité de recours à la médiation, notamment :

- à la suite d'une décision des parties ;
- par l'exécution d'une clause de médiation prévue dans un contrat ;
- dans le cadre du processus judiciaire lorsque les parties y consentent.

D'après les avantage qu'a pu apporter la loi en matière de procédure de la médiation pour faire face à un litige, conflit entre deux parties, il y a l'accord des parties en vue d'entamer une procédure de médiation ainsi par la suite une fois le médiateur sélectionné par les parties négocie les termes de la convention de médiation et procède à sa signature, et propose la tenue d'une première session avec les deux parties.

En dernière phase, les parties arrivent à la conclusion d'un accord mutuellement satisfaisant, le médiateur et chaque partie signent le document final.

2- Les étapes de la médiation

Une fois la convention de médiation signée par les parties, le médiateur peut établir le contact avec les parties tout en leur présentant les bases du déroulement de la séance de médiation[2].

Par la suite, une réunion est tenue et où le médiateur doit tenir au courant les parties qu'elles ont la possibilité de se retirer à tout moment de la négociation.

Afin d'écouter le point de vue de chaque partie, comprendre les problèmes et les causes à travers un dialogue direct entre les parties.

Générer des options, les évaluer et développer des accords négociés et mutuellement satisfaisants.

En final, la signature d'une transaction ou accord final est établit.

II- La médiation face aux contentieux médicale

La loi n° 08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile a apporté des intérêts, certes, il y a néanmoins différentes défaillances ou insuffisances au niveau de la procédure et de la pratique. Ainsi, bien que la médiation confère des points positifs, bon nombre de ses dispositions juridiques sont en attentes de précisions qui doivent être apportées aussi bien par l'administration que par les renvois réglementaires nécessaires à son application.

A- Les insuffisances d'ordre juridique

A l'analyse de la législation relative à la médiation, il a été élucidé certaines défaillances au niveau de la procédure ainsi qu'au niveau de la pratique.

1- Défaillances au niveau procédural

Selon la loi sus visée, lors de la naissance d'un conflit, litige ou problème entre deux personnes (ou plusieurs) il y a un accord des parties en vue d'entamer une procédure de médiation mais il est à constater que le législateur n'a pas fixé de durée nécessaire pendant laquelle les partie ne doivent pas dépassée, à cet effet, qui peut être de 24h à 48h.

Pour par la suite désigner un médiateur par les parties où ils négocient les termes de la

[1]- M. GUILLAUME-HOFNUNG, La médiation, Coll., Que sais-je, PUF, Paris, 2009, p. 25.
[2]- D. MAURIN, op. cit., p. 14.

convention de médiation avec les deux parties ainsi procède à sa signature et propose la tenue d'une première session avec les deux parties.

Ainsi, la loi n'a pas encore mentionné de durée qui est préférable qu'elle soit de 2 mois au maximum pour tenter de parvenir à un accord (sauf prolongation décidée par les parties et les médiateurs).

Il convient de noter également qu'il est nécessaire qu'il y ait des statistiques sur le taux d'acceptation du processus de médiation, taux d'accord à l'issue de la médiation conventionnelle.

La loi n° 08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile est d'une grande utilité mais son application reste néanmoins inexistante dans le domaine médicale et surtout elle n'est pas connu de la majorité de la population marocaine ni des professionnels de santé, c'est pour cela qu'il est primordiale qu'il y ait l'instauration de large campagne de sensibilisation des divers catégories de population. Vu que de nombreuse personne n'a pas une connaissance juridique pour appréhender un texte de loi et même ils ignorent voir même son existence.

A titre d'exemple nous pouvons nous inspirer pour un bon déroulement de la médiation, le médiateur explique en quoi consiste la médiation et de quelle façon celle-ci se déroulera. Si ce n'est déjà fait, c'est à ce moment que le médiateur fera signer la convention de médiation.

A la lumière de la loi portant sur la médiation, tout au long du processus, le médiateur doit valider, avec les parties un certains nombres d'étapes[1].

En effet, suite à la signature de la convention de médiation, le médiateur doit établir le contact avec les parties et leur présenter les bases du déroulement de la séance de médiation mais la loi n'a pas présenté l'échéance de temps qui par la suite y aura ouverture de la réunion la durée est préférable qu'elle soit de 24h maximum, afin d'écouter le point de vue de chaque partie, comprendre les problèmes et identifier les intérêts de chaque partie, tout en facilitant le dialogue direct dans l'objectif de générer des options les évaluer et développer des accords négociés et mutuellement satisfaisants qui en dernier signer l'accord final.

La loi n'a pas mentionné qu'au niveau de la procédure le médiateur peut se faire assisté par un assistant social ce qui ne lui sera que bénéfique afin de lui venir en aide à mieux effectuer sa mission.

2- Lacunes au niveau de la pratique

Il est judicieux d'analyser les lacunes sur le plan des caractéristiques, sur le plan du rôle du médiateur et en dernier lieu les perspectives pratiques.

La durée de la mission fixée par les parties sans qu'elles puissent excéder un délai de 3 mois néanmoins il est préférable qu'elle soit de 2 mois pour une solution plus rapide et efficace et avec possibilité de renouvellement une seule fois. C'est donc dire qu'une médiation peut très bien se tenir dans un délai aussi court que quelques semaines, voire quelques jours.

Il doit y avoir un barème des tarifs ou tarif horaire de médiation qui diffère des natures des affaires ou bien fixer un montant minimum à ne pas franchir, ce montant peut être fixé à l'heure, au jour et ce en fonction des différentes difficultés de l'affaire. La fixation du taux horaire des honoraires tiendra compte notamment de la situation économique des parties, de la valeur litigieuse, du nombre de parties, etc.

En d'autre manière, la loi n° 08-05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile ne dispose d'aucune disposition relative aux frais de la procédure de médiation et aux honoraires du médiateur. Cependant l'expérience internationale démontre que les frais sont généralement à charge de toutes les parties à parts égales. Toutefois, les parties peuvent très bien décider de prévoir une autre répartition des frais. Il est primordial qu'il y ait une clause expressément claire sur ces informations.

[1]- S. NIEL, op. cit., p. 12.

En récapitulatif, la loi exige l'indépendance, la neutralité et l'impartialité du médiateur ainsi qu'il devrait être doté d'une bonne écoute et d'une clarté de la communication tout en étant un catalyseur.

Cependant, pour le plein succès de la médiation diverses compétences sur le médiateur doivent être mises en exergue davantage par la loi sur la médiation :

- compétence humaine (qualité d'écoute, diplomatie, disponibilité) ;
- compétence professionnelle (connaissance techniques de la médiation par une formation spécifique, compétences souvent recherchées dans le secteur d'activité concernées, compétence juridique, maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères et aussi avoir une connaissance de la langue tachelhit, tarifit et avoir une connaissance de la terminologie employés dans les diverses régions du Royaume.

Il doit être le garant du traitement équitable des parties, devant faire respecter par exemple le temps de parole prévu[1]. Ainsi, le médiateur doit faire preuve de retenue, il n'agit donc pas en tant qu'autorité mais comme une personne incarnant un service[2].

Il est préférable d'insérer dans la loi une clause si le comportement du médiateur lors de la procédure est contraire aux règles de la médiation, ne serait-ce par exemple que par la prise de position du médiateur en faveur d'une des parties, ce sont alors les règles générales du droit des obligations qui s'appliquent. La sécurisation du caractère confidentiel de la procédure peut être renforcée par une amende conventionnelle.

En effet, sur le plan de la formation, il est judicieux de rendre obligatoire la formation professionnelle continue au profit des médiateurs afin de veiller à leur compétence ainsi que la création des commissions nationales qui veillent sur cette question.

La loi devrait mettre en exergue que le médiateur doit avoir l'expérience, l'expertise et la formation requises pour mener à bien une médiation.

B- Perspectives pratique

Au Maroc, la volonté de renforcer la solution des conflits par accord contractuel s'est constituée. L'évolution du mode de règlement d'un litige s'est fait très lentement notamment concernant l'intégration de la médiation. Même si la fonction principale du médiateur se concentre actuellement sur le secteur de la formation, la recherche de cas pratiques grandit et nous pouvons attendre qu'une connaissance plus large de la médiation de ses contenus et de ses buts fasse en sorte que cette forme de la maîtrise des conflits se propage dans la pratique.

Pour ce qui est des campagnes de sensibilisation, ils ne sont pas assez suffisant voir même rare afin de promouvoir la médiation dans le domaine de la santé et afin qu'elle soit connu du large public d'ou leur méconnaissance concernant cette loi.

Il faut qu'il y ait la promulgation des décrets d'application, la loi n° 08-05 à certes vu le jour, mais néanmoins, l'amélioration de son contenu à travers l'élaboration des textes d'application qui demeure important. Il s'agit notamment des articles de procédure de la médiation qui doivent être plus simplifié et mieux adapté.

1-Nécessité de mise en place d'une instance de résolution des litiges dans le domaine médical

Il convient de noter qu'il est nécessaire que la législation devrait prévoir la mise en place de commissions de conciliation en faveur des patients chargées d'assister, d'orienter toute personne qui s'estime victime d'un préjudice du fait de l'activité de l'établissement et de lui indiquer les voies de conciliation et de recours dont elle dispose. Il serait également judicieux que la législation prévoit la création de service de médiation hospitalière au sein de chaque infrastructure sanitaire publique. Les modalités spécifiques d'organisation, de fonctionnement et de procédure de la cellule

[1]- O. CACHARD, op. cit., p. 14.

[2]- C. LEFEBVRE, « La collaboration avec tous les acteurs de la médiation est indispensable pour son développement », Revue Droit et Patrimoine, 2012, p. 7.

« Médiateur hospitalier » devraient être consignées dans le règlement intérieur de l'hôpital. Quant en France, la loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 prévoit plutôt des Commissions des Relations avec les Usagers et la Qualité de la Prise en Charge[1].

La législation devrait prévoir la typologie des réclamations nécessitant une médiation médicale comme l'absence du consentement, compétence du personnel, non-respect de la dignité, de l'intimité, non-respect de la confidentialité, non information du patient, inadaptation de la prise en charge, erreur de diagnostic, qualité des soins défectueux, infections nosocomiales, …

La législation devrait envisager la création également de médecins-conciliateurs est d'une grande nécessité tout en précisant leurs attributions. De plus, il est impérieux de prévoir un code de déontologie spécifique au médiateur tout en explicitant sa responsabilité et sanction.

2-Renforcement des mécanismes de règlement amiable

La législation sanitaire devrait prévoir à l'instar de la législation française, une loi relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé afin d'y prévoir un mécanisme de règlement amiable ayant pour objectif la simplification des procédures d'indemnisation pour les victimes et à la prise en compte par la solidarité nationale d'un nouveau droit : l'indemnisation en cas d'aléa thérapeutique.

Ainsi, le législateur devrait également instituer des comités régionaux de conciliation et d'indemnisation et un établissement public en tant qu'entité national d'indemnisation des accidents médicaux.

De plus, la mise en place de cellules internes aux établissements de santé en instaurant des comités ou unités en faveur d'améliorer et de rétablir les relations avec les usagers et de la qualité de la prise en charge avec l'intervention de médiateurs médicaux et non-médicaux afin de traiter des insatisfactions ou des plaintes. Il est judicieux de prévoir des médiateurs médicaux et non-médicaux formés en médiation pour la gestion des relations entre les patients et les établissements sanitaires.

En France en janvier 2009, il a été créé un pôle santé auprès du Médiateur de la République ayant pour but de renforcer les relations entre les usagers du système de santé et les professionnels de santé[2]. Depuis la loi organique du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits[3], les compétences initialement dévolues au Médiateur de la République ont été transférées au Défenseur des droits[4].

Aussi, il serait intéressant de s'inspirer des dispositions de l'article R. 3121-33-1 du Code de la santé publique qui prévoient que les centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogues assurent le développement d'actions de médiation sociale visant à permettre une bonne intégration dans le quartier et à prévenir les nuisances liées à l'usage de drogues[5].

La médiation se distingue de la conciliation en ce qu'elle nécessite le recours à un tiers alors que la conciliation judiciaire peut être tentée par le juge lui-même. De plus, la conciliation peut être une étape préalable obligatoire avant toute action contentieuse. Ainsi, l'article R. 4127-56, alinéa 2, du Code de la santé publique relatif à la procédure disciplinaire de la profession de médecin dispose qu' « un médecin qui a un différend avec un confrère doit rechercher une conciliation, au besoin par l'intermédiaire du conseil départemental de l'ordre

L'intérêt de la médiation se situe au travers de la place du médiateur en santé. Il intervient pour résoudre un éventuel conflit entre le malade et le professionnel de santé, mais peut également

[1]- Code de santé publique, art. L. 1112-3.
[2]- Protocole d'accord entre la HAS et le Médiateur de la République signé le 20 janvier 2009.
[3]- Loi organique n° 2011-333, 29 mars 2011, JO 30 mars.
[4]- S. NIEL, op. cit., p. 5.
[5]- M. ASTRUC, op. cit., p. 10.

intervenir pour préserver et/ou rétablir le lien existant entre le patient et le monde de la santé[1]. La médiation pourrait être amenée à jouer à l'avenir un rôle plus important en santé.

Ainsi, il est recommandé notamment de créer au niveau national un vivier de personnes ressources et d'experts (directeurs, cadres, représentants syndicaux) pour assurer des fonctions de conseil, d'accompagnement, de conciliation, ou de médiation. Lorsqu'une situation de blocage intervient, elle doit être désamorcée dès que possible, grâce à un système d'accompagnement, de conseil, de conciliation, et in fine, si cela s'avère nécessaire, de médiation.

Il est à préconiser de créer une instance représentative des associations des usagers du système de santé en suivant notamment l'action des structures adaptées de médiation au niveau local et national, tant au sens de facilitation de l'accès aux droits et aux soins qu'à celui de l'aide à la résolution des conflits. La réorganisation du pilotage national doit passer par la consolidation de la concertation, de la médiation et des compromis négociés avec les professionnels, les usagers et les partenaires sociaux. En outre, un certain nombre de recommandations est primordiale afin de faciliter et de renforcer la médiation en santé. Ainsi, il convient de noter l'importance d'une définition partagée de la médiation en santé et de son application cohérente tout au long du parcours de santé. Mais surtout, il est à souligner qu'il apparaît indispensable que la médiation ne se limite pas au secteur sanitaire mais qu'elle repose sur des principes de fonctionnement identiques quel que soit le secteur du système de santé concerné, y compris donc le secteur médico-social.

Conclusion

Par ses avantages (simplicité d'accès, rapidité, indépendance, gratuité, équité) la médiation est un complément aux procédures judiciaires, très utile pour les patients, afin de résoudre le plus souvent les litiges de façon bien adaptée à chaque cas.

Elle est aussi complémentaire du rôle qu'elle joue avec les différents acteurs qui s'impliquent afin d'améliorer de façon dynamique le droit et les pratiques.

L'effectivité du droit passe souvent par la qualité de son applicabilité.

[1]- C. LEFEBVRE, op. cit., p. 8.

Le régime foncier Marocain. Quels mécanismes de développement durable ?

BALLOUQ Abdelhakim,
Étudiant en doctorat
faculté des sciences juridiques,
économiques et sociales Souissi-salé.

INTRODUCTION

La possession est la détention ou la jouissance d'une chose[1] ou d'un droit que nous tenons ou que nous exerçons par nous-mêmes, ou par un autre qui la tient ou qui l'exerce en notre nom[2]. Elle est perçue comme une assurance, un facteur d'estime sociale et un investissement sans risque. C'est une source de richesse et un respect ancestral envers la terre qui abrite les hommes.

Le système foncier au Maroc est marqué par deux régimes parallèles jouant deux rôles complémentaires. Le premier régit les pratiques ancestrales foncières qui sont inspirés du droit musulman selon lequel les droits sont consacrés et authentifiés par des actes adulaires d'une part[3]. Le deuxième, l'immatriculation foncière, est caractérisé par la publicité et la force probante des inscriptions au livre foncier d'autre part[4].

Ce système présente des avantages tant juridiques, topographiques, qu'économiques et sociaux, cependant, il demeure facultatif ce qui entrave sa généralisation.

La description juridique et technique de la propriété est établie par un cadastre numérique[5], qui reste sporadique du fait que l'immatriculation foncière est facultative. En fait, le Cadastre juridique fait partie de la procédure de l'immatriculation. Un autre système cadastral à caractère économique dit Cadastre National est mis en place pour permettre une meilleure connaissance des structures foncières, systématiquement et rapidement, il fournit un plan et un état décrivant le parcellaire des communes rurales et renseignant sur l'identité des propriétaires apparents.

Vu la lenteur de promulgation des textes de loi en la matière et la vitesse de l'essor économique qu'a connu le pays cette dernière décennie. Dans quelle mesure, le système juridique foncier Marocain procède-t-il au développement économico-social ? Et pourtant, comment peut-il encourager l'investissement d'une part et participer à la richesse du pays d'autre part ?

Répondre à ce questionnement permettra d'étudier le sujet en deux grandes parties. Le régime juridique du système foncier Marocain (1e partie) et son impact du régime foncier sur l'économie nationale (2e partie).

[1] Bien meuble ou immeuble

[2] L'article 2255 du code civil français

[3] Les immeubles non immatriculés sont régis par des prescriptions et des règles de droit coutumier au Maroc

[4] Les immeubles immatriculés soumis à un régime de l'immatriculation foncière instauré depuis 1913 au Maroc.

[5] Appelé aussi cadastre juridique ; il s'agit d'un registre public sur lequel sont inscrites avec précision les propriétés foncières d'une commune

PARTIE 1 : LE REGIME JURIDIQUE DU SYSTEME FONCIER AU MAROC.

Le régime foncier joue, à l'échelle internationale, un rôle très important dans l'essor de l'activité économique. Il est modelé en fonctions des options idéologiques et politiques du pays. Il est organisé de façon à répondre aux exigences de chaque système économique et aux aspirations de chaque société.

CHAPITRE 1 : LA PROPRIETE FACE A UNE DUALITE DE REGIME.

Dans notre pays, la propriété privée immobilière est soumise à une dualité de droits due à la coexistence d'un droit traditionnel et d'un droit moderne[1]. Le secteur immobilier traditionnel est régi par les principes du droit coutumier[2]. En cas d'existence de documents écrits probants, le droit de propriété est fondé essentiellement sur :

1)La possession paisible publique, à titre de propriété, permanente[3];

2)L'acquisition au profit du possesseur au-delà de la durée précitée.

Par ailleurs, les immeubles soumis au droit traditionnel sont caractérisées par :

1)L'absence de publicité des droits prétendus ;

2)La méconnaissance par les tiers et parfois par les ayants droits de l'immeuble concerné[4] ;

3)L'insécurité des transactions car le droit prétendu existe jusqu'à preuve du contraire, établie ;

4)La difficulté d'accès aux crédits puisque la garantie réelle est incertaine ;

5)La faiblesse de l'investissement ;

6)La multitude des litiges entre riverains et d'autres prétendants qui constituent plus de 50 % des affaires devant les juridictions.

Le manque total de publicité concernant les immeubles non immatriculés et leurs détenteurs rend le secteur traditionnel d'une "opacité" impropre à la circulation des biens, à l'investissement et à la modernisation[5].

Par contre le secteur soumis au régime de l'immatriculation foncière appelé aussi régime des livres fonciers présente les caractéristiques suivantes:

- Il est fondé sur une très large publicité;
- Il a un effet de purge qui annule tout droit réel antérieur non révélé au cours de la procédure d'immatriculation;
- Chaque immeuble est individualisé par un nom, plan, et un numéro propre. C'est le titre foncier qui constitue pratiquement l'état civil de la propriété et lui donne un nouveau départ ;
- Le titre foncier dès son établissement est définitif et inattaquable;
- Les droits inscrits sur le titre ont un effet légal et une force probante entre les parties, vis-à-vis des tiers et auprès des tribunaux;
- Tout droit acquis doit être détenu de la personne précédemment inscrite, ce qui écarte toute usurpation ou prescription. Il ne peut y avoir de rupture dans la chaîne des inscriptions, l'accès au crédit et à l'investissement, etc.[6]

Nous constatons la présence côte à côte de deux régimes dont l'un malgré ses défauts, préserve l'intimité des propriétaires, et l'autre, malgré ses qualités, dévoile à tout venant des données qui devraient être personnelles et confidentielles.

---

[1] Droit d'immatriculation dit moderne qui remonte de 1913.

[2] Principes du droit musulman

[3] D'une durée supérieure à 10 ans quand elle est invoquée à l'encontre de tiers et à 40 ans quand elle est invoquée à l'encontre de parents.

[4] Sa situation, sa consistance, ses limites, ainsi que de la nature et de l'étendue de droits qui s'y exercent et de leurs véritables détenteurs;

[5] Paul Decroux, Droit Foncier Marocain, Edition la porte. Pages17, 18.

[6] Op. Cité ; Paul Decroux, pages 78, 79, 80.

La propriété foncière est soumise depuis quelques années à une très forte pression due à l'explosion démographique qui aboutit à l'accroissement de la demande et à la rareté du facteur "terre", marqué par un lien traditionnel et un amour propre de la propriété, ce droit fondamental est consacré par différentes constitutions qui énoncent que le droit de propriété demeure garanti.

Les discours analysant les problèmes de l'investissement sont focalisés sur la lenteur des procédures administratives et sur la complexité des statuts fonciers[1].

CHAPITRE 2 : L'ESPACE FONCIER, PROMOTEUR D'INVESTISSEMENT PAR EXCELLENCE.

L'espace foncier est structuré par des statuts, dont certains ne procurent pas la stabilité et les garanties nécessaires pour entreprendre des investissements sur le long terme:

- Le Melk[2], largement prédominant (76% de la SAU) estimé à 7 millions d'hectares, peut appartenir en pleine propriété à titre individuel à une personne, comme il peut appartenir à plusieurs individus. Il est cependant confronté aux problèmes de morcellement, de l'indivision et à des insuffisances du système traditionnel d'établissement des actes[3] constitutifs du droit de propriété;

- Les immeubles domaniaux[4] possédées par l'Etat, personne morale de droit public, classés en Domaine Public (rues, plages, ports,...), Privé (provenant des acquisitions à l'amiable, expropriation, confiscation...) et Forestier (forets, dunes, ...), et représentent 270.000 hectares (3% de la SAU);

- Les terres collectives[5] (environ 1.5 millions d'hectares, 17% de la SAU) appartenant en pleine propriété et dans l'indivision à l'ensemble de la collectivité ethnique concentrée et les terres guiche (environ 240.000 hectares, 3% de la SAU). Ces deux statuts connaissent un démembrement du droit de propriété, dans la mesure où les ayants droits n'ont qu'une jouissance précaire;

- Les terres habous qui sont des biens immobilisés par le fondateur musulman et la jouissance profite aux catégories de bénéficiaires qu'il désigne, elles se caractérisent par plusieurs type (public, de famille, et zaouïa) et font l'objet, en général, de location de courte durée, ils représentent 59.000 hectares soit moins de 1% de la SAU.

Ces différents statuts malgré leurs diversités et complexités peuvent être soumis au régime de l'immatriculation foncière[6].

---

[1] Op. Cité ; Paul Decroux, pages 102, 110,

[2] Il est évident que le terme « Melk », ainsi utilisé, conformément à une pratique assez courante, ne correspond pas à son véritable sens (Melk : posséder) ; une terre Melk est simplement une terre qui fait l'objet d'une propriété privative, donc un immeuble immatriculé est également un bien « Melk »

[3] La propriété d'un bien « Melk »peut être transférée suivant divers formes :

- Devant Adoul en vertu du Dahir du 7 février 1944.
- Par acte sous seing privé enregistré articles 489 et 425 du DOC.
- Par acte devant le notaire moderne en vertu de l'alinéa 1^{e} de l'article 5 du Dahir 4 mai 1925.

[4] Aux termes du Dahir du 3 janvier 1916, portant règlement spécial sur la délimitation du domaine de l'Etat, toute personne qui prétend à un droit sur un terrain domanial en cours de délimitation doit être faite dans les trois mois après l'insertion au B.O de l'avis faisant connaitre le dépôt du procès-verbal de délimitation au bureau de l'autorité locale.

[5] La délimitation des terres collectives ou terre de djemaa est réglementé par le Dahir du 18 février 1924 dument modifié et complété.

[6] Appelé encore régime des livres fonciers, trouve son origine dans l'acte de TORRENS, loi australienne, du nom de son auteur Sir Robert Torrens « registrar » général du territoire South Australie.

CHAPITRE 3 : LE REGIME DE L'IMMATRICULATION FONCIERE.

Ce régime s'inspire essentiellement de certains principes qui ont été adoptés par de nombreux Etats entre autre l'Allemagne, la Tunisie, la Suisse, le Congo, le Sénégal, la Cote d'ivoire, le Dahomey et par certains Etats des USA.

L'idée du régime des livres fonciers crée au Maroc, est d'individualiser la propriété immobilière en le déterminant physiquement et juridiquement, avec une connaissance précise de la propriété et du propriétaire.

La détermination physique de l'immeuble résulte de la reconnaissance de sa situation précise, de ses limites exactes, de sa contenance réelle et sa consistance aussi complète que possible. Un plan de l'immeuble est annexé au titre établi par un Cadastre dit "Juridique". La détermination juridique est obtenue par la publicité de tous les droits relatifs aux biens–fonds, à commencer par le droit de la propriété. Sur chaque titre de propriété ainsi constitué, viennent ensuite se grouper au fur et à mesure de leur formation, tous les droits réels et charges foncières intéressant l'immeuble, ainsi que les mutations ou modifications y relatives.

Le livre foncier[1] constitue ainsi l'état civil complet de chaque immeuble immatriculé permettant de connaître rapidement et facilement, à toute époque, ses origines, son histoire et sa situation juridique exacte (actuellement 6 millions d'hectares sont immatriculés au profit de 2 millions propriétés)[2]. Un plan de l'immeuble est annexé au titre établi par un Cadastre dit "Juridique".

Le système de l'immatriculation foncière au Maroc peut être présenté comme un système d'information du territoire ou la conservation foncière et le cadastre sont des sous-systèmes.

1. La conservation Foncière.

Le régime marocain consiste d'abord à immatriculer par les soins d'un conservateur de la propriété foncière, sur des registres spéciaux dits « livres fonciers », chaque immeuble, nettement délimité sur le terrain et sur le plan, sous un nom et un numéro d'ordre particuliers, avec les indications juridiques et topographiques propres à préciser le droit du propriétaire et de tout titulaire d'un droit quelconque.

Ce système de la publicité réelle, publicité spéciale, propre à l'immeuble, s'oppose à la publicité personnelle, faite au nom du propriétaire de l'immeuble, système qui entraine un travail de recherche long, compliqué, peu sur, pour arriver à connaitre l'entière situation juridique de l'immeuble ; il faut , en effet se reporter aux divers feuillets établis au nom des propriétaires successifs[3].

Raison pour laquelle, ce système de la publicité personnelle, encore en vigueur en France intérieure[4] ne donne, malgré les améliorations qui ont pu y être apportées, qu'une relative sécurité juridiques, surtout en ce qui concerne les frontières exactes de chaque immeuble, et ce malgré un état civil des personnes parfaitement organisé, malgré la bonne tenue des actes fonciers conservés par les notaires et les conservateurs des hypothèques et malgré encore l'existence d'un cadastre foncier, qui n'est toutefois pas juridique mais fiscal.

C'est pourquoi alors, à de multiples points de vue, une réforme du régime foncier s'imposait au Maroc et il était normal que le régime moderne de l'Act de Torrens, compte tenu de son efficacité, fut, à l'exemple d'autres pays, adopté à Rabat, et appelé à devenir, dans un temps plus ou moins long, le régime foncier unique de toutes les terres, de tous les biens immeubles du royaume

[1] Le régime de l'immatriculation qui a été institué au Maroc par un Dahir du 12 Aout 1913, se rattache également au système des livres fonciers issu de l'Act Torrens.

[2] Abderrahmane El Bakrioui: "les options en matière de planification urbaine et d'aménagement de l'espace régional" R.J.P.E.M. pages 21 à 24.

[3] Op.cit. Paul Decroux, 1953 "Droit Foncier Marocain" édition LAPOTE. Pages 75.

[4] C'est-à-dire trois départements Françaises ont mis à part le système de la publication personnelle.

par le biais duquel le Service de la Conservation foncière est chargé de la partie juridique de l'immatriculation foncière[1] :

- Reçoit les réquisitions d'immatriculation ;
- Procède aux formalités de publicité;
- Reçoit les oppositions ;
- Suit la procédure de purge et décide l'immatriculation ;
- Inscrit les actes sur le livre foncier ;
- Porte les mentions sur le livre foncier;
- Conserve les documents relatifs aux immeubles immatriculés ;
- Met à la disposition du public l'information désirée.

2.L'outil de Cadastral juridique.

Le service du Cadastre juridique est chargé de l'exécution des tâches qui lui incombent. Généralement, ses attributions peuvent être résumées comme suit :

✓Exécution des opérations nécessaires à l'immatriculation foncière, en particulier le bornage, le levé topographique et l'établissement des plans de propriétés foncières ;

✓Contrôle, vérification et réception des travaux topographiques effectués par les entreprises privées dans le cadre des marchés de levés cadastraux

✓Triangulation de 3ème ordre et 4ème ordre;

✓Polygonation des villes;

✓Mises à jour et archivage des documents topographiques;

✓La mise à la disposition du public l'information désirée.

En résumé, le Cadastre Juridique Marocain est un cadastre sporadique du fait que l'immatriculation foncière est généralement facultative. En fait, il fait partie de la procédure de l'immatriculation (bornage et levé), et participe à la détermination juridique et physique de la propriété en produisant un Procès-Verbal de bornage et un plan foncier de la propriété établi par un levé régulier (levé cadastral); ce levé permet la détermination numérique des coordonnées des bornes (avec une précision relative de 14 cm en milieu rural et 6 cm en milieu urbain) fixant les limites de la propriété, la même superficie immatriculée est couverte par ce Cadastre (6 millions d'hectares)[2].

Parallèlement au Cadastre Juridique dépendant de l'immatriculation foncière, un autre type de cadastre a été créé en 1973 dans le but de recenser et de connaître les structures foncières au Maroc d'une manière systématique et rapide "Cadastre National"[3].

[1] Cf. Beaurepaire « Le rôle économique du régime de l'immatriculation foncière au Maroc » Revue juridique et politique de l'Union française, 1957, page 231 et suivant.

[2] Abderrahmane El Bakrioui: "les options en matière de planification urbaine et d'aménagement de l'espace régional" R.J.P.E.M. page 35.

3 Le Cadastre au Maroc- Etat des lieux- Adnane BAJEDDI Expert en Immobilier, diplômé d'Oxford, Royaume-Uni Ingénieur Géomètre Topographe Novembre 2014. Pages, 1et 2.

PARTIE 2 : LE FONCIER ; MOTEUR DE DEVELLEPEMENT ECONOMIQUE DU PAYS.

CHAPITRE 1 : L'UTILITE DU CADASTRE NATIONAL[1]

C'est un inventaire de données géographiques économiques et sociales portant sur les propriétés, quel que soit leur statut foncier, et les propriétaires apparents, relatifs à une commune rurale.

Cet inventaire permet de définir, pour chaque immeuble délimité, le statut foncier, la situation, la superficie et les plus-values (sources d'eau, constructions, etc.).

Ce Cadastre trouve son utilisation dans les domaines suivants:

- La reconnaissance des structures foncières (la couche de base des études d'aménagement, Agriculture, Urbanisme, Infrastructure, ...);
- L'aménagement du territoire en particulier son rôle de soutien aux projets de développement (choix de terrain pouvant abriter des projets industriels, touristiques, d'habitat, ...);
- La mise en œuvre de la politique de gestion fiscale (imposition)
- Le recensement agricole (localisation par coordonnées des données collectées lors du recensement);
- La généralisation de l'immatriculation (servir de base pour l'immatriculation d'ensemble, Utilisation des informations pour l'immatriculation facultative : extraits de plan, repérage des immeubles à borner, ...).

Le Cadastre National ne peut remplir ses missions fondamentales, s'il n'est pas généralisé et mis à jour sur l'ensemble du territoire national ou au moins les régions présentant une très forte activité économique (agricole, industrielle, touristique, ...). Son établissement s'opère sur la base des Ortho-Photos-Plans[2] au 1/2000 ou 1/5000 selon le parcellaire, et renseignées par des informations textuelles collectées sur le terrain lors de la reconnaissance parcellaire. Ce type de cadastre a couvert une superficie de 1.600.000 hectares entre 1973 et 1983.

Partout dans le monde, la terre forme le support du développement économique. Elle constitue l'élément de base de l'économie dans les pays tels que le Maroc où l'agriculture joue un rôle prépondérant dans le développement national.

CHAPITRE 2 : L'ENGOUEMENT DU REGIME FONCIER A L'ECONOMIE.

Chaque régime de publicité foncière est lié étroitement à un système économique donné. Dans les pays à économie de développement intensive on choisit un régime de publicité foncière moderne qui permet une utilisation rationnelle et mise en valeur du capital fixe qu'est la propriété foncière. C'est dans les pays en plein développement, comme le Maroc, où la situation est complexe en raison de la coexistence de deux systèmes de production (consommation et commercialisation) et de deux régimes fonciers (traditionnels et moderne)[3].

Eu égard à cette dualité certains pays trouvent des difficultés à stimuler l'initiative privée qui contribue largement au développement de l'économie nationale. L'expérience marocaine a révélé

[1] Ensemble de documents qui contiennent une matrice des états de section, un plan topographique des propriétés d'une commune, et servant notamment à fixer l'impôt foncier.

[2] Les orthophotographies ou orthoimages sont des images aériennes ou satellitales de la surface terrestre rectifiées géométriquement et égalisées radiométriquement. Ces images se présentant sous forme de dalles couvrant une zone de la Terre peuvent être géoréférencées dans n'importe quel système de coordonnées. Elles servent de fonds cartographiques dans les Systèmes d'information géographique.

[3] Op.cit. Paul Decroux, 1953 "Droit Foncier Marocain" édition LAPOTE. Pages 24 et 25.

que toutes les actions menées dans ce sens se heurtent inévitablement au problème résultant du régime juridique de la propriété non immatriculée.

Ainsi, la transformation de l'économie agricole de consommation en économie de commercialisation demeure conditionnée par la généralisation du statut d'immatriculation foncière. Cependant bien que l'unicité du régime foncier soit nécessaire pour la réalisation de ce développement, elle ne peut à elle seule inciter les gens à user des méthodes modernes de production. Il faut mettre en œuvre toute une politique tendant à mettre exergue la relation entre le foncier et le développement économique

La propriété foncière est en générale un capital qui ne peut être productif que s'il est mis en valeur[1]. Cette mise en valeur exige la possession de moyens financiers considérables dont ne peut disposer que par le recours au crédit. C'est que les principes du développement se basent sur la disponibilité de liquidités à puiser, principalement, dans l'épargne nationale.

Le recours à l'épargne nationale exige en premier lieu la constitution de gages sûrs pour garantir le remboursement de la créance, la propriété foncière immatriculée permet au propriétaire d'accéder au crédit. La mobilisation a pour effet de rendre évolutif un capital fixe qui, de par sa nature, ne peut circuler que par le moyen de la cession. Dans l'économie capitalisée, tout produit peut, selon sa valeur et la garantie qu'il offre, contribuer à la circulation des autres produits[2].

L'intervention du crédit est nécessaire pour créer, construire défriche, et moderniser. Le crédit peut jouer un rôle social lorsqu'il intervient pour aider les modestes épargnes à accéder à la propriété foncière. Pendant l'échange de bien présents contre des biens futurs en faisant intervenir le temps comme facteur dans les transactions, les crédits élargies le champ d'action des opérations économiques. C'est un puissant évocateur de la richesse et stimulant précieux pour l'épargne, le crédit contribue largement au développement des échanges, à l'accélération de la circulation des produits et à la mobilisation de la propriété foncière[3].

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE L'ARSENAL FONCIER SUR LE PROGRES ECONOMIQUE.

Toute intervention de l'Etat tendant à développer un secteur doit être basée sur des données sûres et fiables, surtout lorsqu'elle a pour objet l'implantation de projets sur le terrain. Dans le rural que dans l'urbain, aucun projet ne peut aboutir si la situation juridique du terrain n'est pas assainie.

Dans les pays en développement l'immatriculation ne couvre pas toute la superficie agricole utile (SAU). Au Maroc elle ne dépasse pas 52 %. De là évaluer l'ampleur des problèmes qui se posent chaque fois qu'il est question d'implanter un projet de développement. Partant de ce constat, on peut évaluer l'impact de l'immatriculation foncière sur l'économie du pays à deux niveaux:

1. Au Niveau de la macro-économie.

L'initiative privée demeure timide, l'Etat intervient dans les secteurs vitaux pour relancer l'économie nationale en déterminant la politique de développement aussi bien dans les zones urbaines que dans les zones rurales[4].

a)Le développement urbain

La politique menée dans le cadre de l'urbanisation consiste à faire face à l'explosion démographique et à l'exode rural, devant ces deux fléaux, l'Etat devait, pour maîtriser l'espace, établir des plans d'aménagement et réglementer les lotissements. Ces deux actions qui ont pour but

[1] Jaques GOUVERNEUR « Les Fondements de l'Economie capitaliste » introduction à l'analyse économique marxiste du capitalisme contemporain. 3e et dernière Édition enrichie des supports pédagogiques 2005. Page 50.

[2] Op. Cité. Jaques GOUVERNEUR « Les Fondements de l'Economie capitaliste » Pages 45, 46, 47.

[3] Op. Cité. Jaques GOUVERNEUR « Les Fondements de l'Economie capitaliste » Pages 158.

[4] Op. Cité. Jaques GOUVERNEUR « Les Fondements de l'Economie capitaliste » Pages 19.

principal l'assainissement juridique des propriétés, permettront de faciliter les autres opérations économiques.

La politique générale de l'urbanisme qui consiste à assigner à chaque agglomération le rôle qu'elle doit jouer en faveur du développement économique et social vise à remplacer un urbanisme désordonné ou contraint par un urbanisme planifié et incitatif fondé sur la concertation et sur des analyses socio-économiques. Si le plan d'aménagement a pour finalité la rationalisation de l'espace urbain, la réglementation des lotissements, elle, en compte l'assainissement juridique de la propriété, à lotir, la connexion des lots aux réseaux d'eau potable, et des eaux usées, à l'électricité etc.

Basée sur ces principes, la propriété foncière soumise à la réglementation des lotissements est vouée à constituer le tremplin de tout investisse ment tendant à fortifier le rôle de cette dernière dans l'économie du pays[1].

Ainsi, l'on peut constater, durant la période 1992-2002, que le nombre des titres fonciers issus de lotissements en milieu urbain est de l'ordre de 787.000 et le montant des hypothèques inscrites sur les livres fonciers a atteint le plafond de 197.000.000.000 DH[2]. Etant un pays à prédominance agricole, la politique de développement menée en milieu rural est aussi importante que celle menée en milieu urbain[3].

b)Le développement rural.

La vocation agricole du Maroc a depuis son indépendance, influencé sa politique de développement. Ses portés en pluviométrie (environ 20 milliards mètres cube mobilisable et 17 milliards mètres cube réservés à l'agriculture) ont orienté cette politique vers l'irrigation (1,35 millions d'hectares de terre potentiellement irrigable)[4].

C'est ainsi que de nombreux barrages d'irrigation ont été construits et un code des investissements agricoles élaborés. De tout temps, 1e monde rural a occupé une place de choix dans les plans de développement qui tendent tous à valoriser la propriété foncière agricole. Cette valorisation qui nécessite des moyens financiers énormes ne peut être réalisée que sur des bases juridiques saines permettant d'avoir des renseignements précis en ce qui concerne : le propriétaire réel, la configuration de la propriété sur un plan, sa superficie exacte, les charges l'affectant, ... D'où la nécessité de trouver un moyen qui permettrait de soumettre la zone à valoriser par l'irrigation à l'immatriculation foncière et de réunir les différentes parcelles appartenant à chaque agriculteur en une seule exploitation.

Cette nécessité qui était indispensable avant l'implantation de tout projet de mise en valeur de la propriété agricole a été consacrée par la législation sur le remembrement rural. Ainsi, à l'instar des périmètres urbains, la maîtrise de l'espace agricole et l'assainissement juridique ont dominé l'esprit du législateur qui a posé les règles de base d'un aménagement des zones agricoles. Cet aménagement à remembrer les parcelles éparpillées appartenant à chaque agriculteur en une seule et unique exploitation.

Cette opération est conditionnée par l'immatriculation foncière obligatoire des propriétés à remembrer. Vu le coût élevé des projets financés en totalité par l'Etat, le remembrement a été ouvert principalement dans des zones irriguées desservies par les différents barrages construits à travers le royaume.

---

[1] Jean-Louis Combeaud Zair: "Nouvelle économie politique à l'usage des cyniques" collection DUNOD. Page 18 à 21.

[2] Op. Cité. Jean-Louis Combeaud Zair: "Nouvelle économie politique à l'usage des cyniques" collection DUNOD. Page 36.

[3] Op. Cité. Paul DECROUX. Page 152.

[4] Ministère de l'agriculture et du développement rural, Direction des Aménagements Fonciers, mai 2000, "Aménagement, réhabilitation et protection de l'espace agricole". Page 12.

Depuis 1975, cette opération a été étendue à des périmètres non irrigués, et compte tenu des résultats encourageants enregistrés, elle occupe désormais une place importante dans les plans d'aménagement rural. A ce jour, la superficie remembrée est estimée à 874 000 ha environ répartie entre 241 secteurs[1]. Sur la base du remembrement effectué, d'autres projets de grande importance ont été réalisés à savoir:

✓Le développement de l'activité Agro-industrielle;

✓La prolifération de la culture des agrumes, et des primeurs destinées dans une large proportion à l'exportation etc.

Ainsi, le remembrement à travers l'aménagement de l'espace a favorisé la création de pôle de développement rural intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales.

D'autre part, à l'instar des périmètres irrigués, le législateur a élaboré une loi tendant à définir les bases d'une mise en valeur agricole dans des zones Bour favorable. L'objectif de cette loi consiste à :

➢L'apurement et l'amélioration des structures foncières;

➢La réalisation des travaux d'aménagement et d'équipement externe et interne aux propriétés agricoles;

➢La mobilisation des moyens de vulgarisation et d'encadrement technique nécessaires tant au niveau du processus de production qu'au niveau de la valorisation des produits agricole.

La politique générale liée à la mise en valeur agricole a permis, d'atteindre l'autosuffisance en ce qui concerne certains produits et d'exporter l'excèdent en ce qui concerne d'autres produits (agrumes et primeurs)[2]. En dehors de son rôle propulseur de projets de développement économique la propriété foncière immatriculée agit efficacement sur la création d'emplois, le développement du commerce, les échanges commerciaux internes et externes etc.

Elle peut être considérée en matière de macro-économie comme étant l'agent régulateur du marché monétaire et économique.

2. Au niveau de la micro-économie

Si l'immatriculation foncière participe à instaurer la macro-économique, il va sans dire que ce rôle a des incidences sur le développement de la micro-économie, et ce, dans la mesure où il encourage l'initiative privée et où il tend à valoriser la propriété foncière.

a)Encouragement de l'initiative privé

Normalement, dans une économie de marché saine, l'initiative privée participe à réaliser les objectifs arrêtés dans le cadre de la macro- économie. Prise individuellement, l'action de chaque intervenant dans l'économie doit répondre aux exigences de la micro-économie[3].

Quoique le crédit puisse, dans certains cas, être utilisé à des fins, spécifiques, il demeure l'unique moyen pour développer les échanges et encourager l'initiative privée. Pour ce, il exige une garantie de remboursement. Cette garantie ne peut, comme dans tous les cas similaires, être assurée que par la propriété foncière immatriculée.

On peut donc imaginer l'importance que peut revêtir la qualité du gage lorsqu'il est question de recourir à l'épargne nationale. On peut aussi imaginer les possibilités offertes aux propriétaires fonciers pour investir dans différents domaines en vue d'améliorer leurs revenus. Vue sous cet angle, la propriété foncière immatriculée peut être considérée comme un moyen de richesse permettant à son propriétaire de disposer de liquidités et de réaliser des projets pouvant engendrer des gains substantiels.

---

[1] Gaston Leduc: "Régimes fonciers et développement économique" Rev. Jun. ind. Et cop. Page 22 et suivants.

[2] Op.cit. Ministère de l'agriculture et du développement rural, Direction des Aménagements Fonciers, mai 2000, « Stratégie de sécurisation de la propriété foncière et de l'exploitation agricole». Page 23.

[3] Op. Cité. Jaques GOUVERNEUR « Les Fondements de l'Economie capitaliste » Pages 69, 70, 71.

b)Valorisation de la propriété foncière.

En tant que tel, la propriété foncière est vouée à être valorisée par des constructions, des aménagements, des équipements etc. Cependant, cette valorisation resterait relative si la propriété en question n'était pas soumise au régime de l'immatriculation foncière, car, elle pourrait être constituée comme gage hypothécaire auprès d'éventuels créanciers qui pourraient financier des projets de valorisation.

En considérant les incidences de la valorisation de la propriété foncière par des améliorations physiques d'une part, et les incidences de l'immatriculation foncière sur la qualité de l'ensemble d'autre part, il serait permis d'avancer que l'immatriculation foncière est à la base de la valorisation de la propriété foncière et ce, dans la mesure où elle permet d'accéder au crédit et de rehausser sa valeur.

CONCLUSION

Le système foncier au Maroc malgré sa complexité et la diversité de ses statuts qui lui requiert une rigidité, constitue un facteur de développement social économique durable.

La coexistence des deux régimes, traditionnel et moderne, a permis de maîtriser le foncier pour tout le territoire puisque le régime de l'immatriculation foncier n'est pas généralisé sur tout le territoire. Les différents statuts fonciers font partie du patrimoine socioculturel du pays.

Néanmoins, une réflexion fronde et objective doit être mener pour harmoniser et rendre plus flexible ce système foncier pour répondre aux besoins et exigences attendues économiques et sociales.

Remarques sur le droit d'accès à l'information.

Rachid Bouanani
Doctorant à l'université Mohamed V Rabat

Le projet de loi 31-13 relatif au droit d'accès à l'information[1]vient combler un vide juridique dans la relation de l'administration marocaine avec ses administrés (personnes physiques ou morales).

La consécration juridique de ce droit tire sa légitimité au niveau national de l'article 27 de la Constitution de 2011[2] qui précise que '' Les citoyennes et les citoyens ont le droit d'accéder à l'information détenue par l'administration publique, les institutions élues et les organismes investis d'une mission de service public. Le droit à l'information ne peut être limité que par la loi, dans le but d'assurer la protection de tout ce qui concerne la défense nationale, la sûreté intérieure et extérieure de l'Etat, ainsi que la vie privée des personnes, de prévenir l'atteinte aux droits et libertés énoncés dans la présente Constitution et de protéger des sources et des domaines expressément déterminés par la loi''.

Considérant le marasme du citoyen et des organismes de la société civile vis-à-vis de l'administration, la Constitution de 2011 a insisté sur la mise en œuvre de la transparence des services publics, et sur la nécessité d'être à l'écoute des usagers et de leurs doléances.

L'article 154 de la nouvelle Constitution pose ce que la doctrine appelle '' les lois des services publics'' dans les termes suivants : ''Les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations''.

Le terme de transparence apparaît dans l'article 155, qui dispose que ''leurs agents (des services publics) exercent leurs fonctions selon les principes de respect de la loi, de neutralité, de transparence, et d'intérêt général. ''[3]

Si la constitutionnalisation du droit d'accès à l'information est perçue comme un moyen de lui donner une garantie d'existence plus solide, il n'en demeure pas moins que la promulgation d'une loi spécifique demeure toujours nécessaire pour organiser avec plus de détails l'exercice de ce droit[4].

L'engagement du Maroc en faveur du droit d'accès à l'information se réfère également à des supports transnationaux tels que l'article 19 de la déclaration universelle des droits de l'homme[5]de

[1] Note : le secrétariat général du gouvernement a publié un projet de loi sur le droit d'accès à l'information le 26 mars 2013. Ce projet est ouvert au débat public.
http://www.sgg.gov.ma/projets_com/39/Avp_Loi_AI_Ar.pdf .

[2] Promulguée par le dahir no 1-11-91 du 30 juillet 2011.La version en langue française a été publiée dans l'édition de traduction officielle, le 17 juin 2011, BO n° 5952 bis, p. 1765 à 1794.

[3] Abdallah Harsi ,Revue de l'Institution du Médiateur du Maroc, numero1,avril 2014.P27.

[4] Abdallah Harsi ,Idem.P23.

[5] Tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de ne pas être inquiété pour ses opinions et celui de chercher, de recevoir et de répandre, sans considérations de frontières, les informations et les idées par quelque moyen d'expression que ce soit.

[6] Adopté et ouvert à la signature, à la ratification et à l'adhésion par l'Assemblée générale dans sa résolution 2200 A (XXI) du 16 décembre 1966.Entrée en vigueur le 23 mars 1976, conformément aux dispositions de l'article 49.

[7]Adopté par la Résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies 58/4 31 en octobre 2003. Le 9 décembre 2003, 114 pays signaient à Mérida, au Mexique, cette convention. Jusqu'au début avril 2015, 140 pays l'avaient signée et 175 pays l'avaient ratifiée.

1948, ainsi que l'article 19 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques [1].L'article 10 de la convention des Nations Unies relative à la lutte contre la corruption[2] ,ratifiée par le Maroc en 2007[3] énonce '' Compte tenu de la nécessité de lutter contre la corruption, chaque État Partie prend, conformément aux principes fondamentaux de son droit interne, les mesures nécessaires pour accroître la transparence de son administration publique, y compris en ce qui concerne son organisation, son fonctionnement et ses processus décisionnels s'il y a lieu''.Ces mesures peuvent inclure essentiellement trois points :

Le premier point porte sur l'adoption de procédures ou de règlements permettant aux usagers d'obtenir, s'il y a lieu, des informations sur l'organisation, le fonctionnement et les processus décisionnels de l'administration publique, ainsi que, compte dûment tenu de la protection de la vie privée et des données personnelles, sur les décisions et actes juridiques qui les concernent;

Le second point fait référence à la simplification, s'il y a lieu, des procédures administratives afin de faciliter l'accès des usagers aux autorités de décision compétentes.

Quant au troisième point, il a trait à la publication d'informations, y compris éventuellement de rapports périodiques sur les risques de corruption au sein de l'administration publique.

Apparu au siècle des lumières, le droit d'accès à l'information a été progressivement reconnu et mis en œuvre au XIX^{ème} et au XX^{ème} siècle.

La suède a été le premier pays à ouvrir l'accès aux documents publics avec la loi sur la liberté de la presse de 1766 et elle est restée longtemps le seul. La Déclaration française des droits de l'homme et du citoyen de 1789 affirme dans son article 15 que '' La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration''. Les Etats-Unis se sont dotés du Freedom of information act (FOLA) en 1966, ainsi que le Canada en 1983.

Depuis une dizaine d'années, on assiste à une explosion mondiale des lois sur l'accès à l'information, y compris dans des pays en voie de développement .Ils sont 84 en 2010 à en avoir adopté une[4].

La Commission africaine des droits de l'homme et des peuples issue de l'Union africaine a adopté en 2002 , à Banjul (Gambie) , une déclaration de principes sur la liberté d'expression en Afrique [5].En 2008 , l'OCDE a adopté la recommandation relative à un accès élargi et une exploitation plus efficace concernant les informations du secteur public.

Au Maroc, le reflet de la transparence des services étatiques a pris naissance en 1993. Feu le roi Hassan II déclarait dans un discours prononcé lors des travaux du premier colloque national sur l'information : ''L'information, aujourd'hui, fait partie des droits du citoyen et, par conséquent elle est une partie intégrante des droits des sociétés''.

En 2002, le Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative organise un colloque national sur l'administration[6]qui met en lumière le déficit informationnel flagrant de l'administration vis-à-vis de ses usagers.

S'il y a une mesure concrète en faveur de l'information du public, c'est bien la refonte du Centre national de documentation[1] , et son rattachement au Haut Commissariat au plan comme un

---

[8] Abdallah Harsi, Revue de l'Institution du Médiateur du Maroc, numéro 1, Avril 2014.P23.
[9]Roger Vleugels, Overview of all 90 FOLA Contries et territoires, Fringe Special , 2009.

[1] Le titre IV de la Déclaration énonce « les organes publics gardent l'information non pas pour eux , mais en tant que gardiens du bien public et toute personne a le droit d'accéder à cette information, sous réserve de règles définies et établies par la loi »

[2] Colloque National sur l'administration marocaine face aux défis de l'an 2010.7et 8 mai 2002.

service public d'information, à but non lucratif. Ses principales attributions peuvent être scindées en deux blocs :

Le premier bloc couvre les activités de collecte, traitement et diffusion des documents concernant le développement économique et social au Maroc quelles que soient leurs formes, qu'ils soient produits au Maroc ou à l'étranger.

Le deuxième bloc a trait à la mise à la disposition de diverses catégories d'utilisateurs l'information et les documents concernant le développement économique, social et durable du Royaume du Maroc publiés par les institutions financées en tout ou en partie par l'Etat et ce conformément aux textes réglementaires en vigueur.

La marche vers la consécration juridique du droit d'accès à l'information et consultation des documents administratifs a été relayée par les acteurs de la société civile. Et ce , par l'intermédiaire du réseau marocain pour le droit d'accès à l'information (REMDI), un collectif d'associations créé en 2010.

L'année 2011 a connu l'éclosion de l'institution du Médiateur du Royaume[2] , chargé d'assurer la protection des droits des usagers des services publics, en particulier faciliter l'accès aux informations administratives.

Le consensus en faveur davantage d'ouverture et de transparence de l'administration est limité par l'obligation pour l'administration de préserver tout ce qui concerne la défense nationale, la sûreté intérieure et extérieure de l'Etat, ainsi que la vie privée des personnes[3].

Le défi qu'affronte le législateur marocain, à l'occasion de l'élaboration du projet de loi sur le droit d'accès à l'information, est le suivant : comment assurer un équilibre entre ce qui doit être dévoilé et ce qui ne doit ou ne peut l'être?.

L'effectivité du droit à l'information suppose à la fois l'existence d'un cadre juridique adéquat et sa mise en application dans la pratique administrative quotidienne. L'expérience prouve qu'il est plus facile d'adopter des lois que de les mettre en œuvre et que la qualité des lois ne coïncide pas nécessairement avec celle des pratiques[4]. Le préambule du projet de loi 31-13 renvoi aux normes universelles en matière d'accès à l'information publique, ainsi qu'aux grands principes de transparence qui figurent dans la Constitution. La loi définit les bénéficiaires du droit à l'information ainsi que sa portée.

l'analyse du texte proposé au débat parlementaire[5]va nous permettre d'appréhender le champ d'application du droit d'accès à l'information et de consultation des documents administratifs(I), pour ensuite examiner les exceptions et limites opposables à ce droit (II) et en fin de mettre en exergue les recours en cas de refus de communication de documents de la part de l'administration(III).

I- Champ d'application du droit d'accès à l'information et à la consultation des documents administratifs

L'intention des concepteurs du projet de loi a été de définir avec minutie et précision l'étendue de la liberté d'accès à l'information détenue par l'administration. C'est dans ce sens que le

---

[1] Le Premier Ministre, par les circulaires 06/PM du 23 novembre 1967 et 1369/DPS du 19 Aout 1968 déterminait la mission du centre national de documentation et le chargeait d'assurer une formation pratique de documentalistes au profit des départements ministériels ainsi que des offices publics.

[2] Etablie par le Dahir n° 1-11-25 du Rbii II 1432 (17 mars 2011) portant création de l'institution du médiateur. B.O du 17 Mars 2011 P.279

[3] Alinéa 2 de l'article 27 de la Constitution de 2011.

[4] David Banisar, Freedom of Information around the World 2006. A Global Survey of Access to Government Information Laws, Privacy International, 2006. Toby Mendel, précité.

[5] Projet de loi 31-13 soumis au débat, Commission de justice, de législation et des droits de l'homme, Chambre des représentants en date du 09/06/2015.

législateur définit les termes clés utilisés dans cette loi[1],Se référant à l'information et les organismes assujettis à sa divulgation :

Les informations se présentent sous la forme de données exprimées sous forme de chiffres , lettres, dessins, ou images sur support papier ou sous format électronique. Les documents administratifs sont diversifiés .Il s'agit des rapports , des études, des procès verbaux , des statistiques , des circulaires , des publications , des notes , des correspondances , des avis consultatifs , des décisions administratives , ainsi que des ordonnances et des décisions de justice.

Toutes les instances sont concernées par la mise en œuvre des dispositions de la loi sur le droit d'accès à l'information: Les administrations publiques, les établissements publics, les collectivités territoriales, le parlement, la chambre des conseillers, et toute instance chargée de mission de service public.

A l'instar des lois régissant le droit d'accès à l'information dans les pays pionniers, le texte proposé marque une distinction entre le devoir des autorités publiques de fournir les informations et documents sur la demande des personnes physiques et morales(A) , d'une part , et leur devoir de divulguer un certain nombre d'informations essentielles sans demande, d'autre part(B).

A-Les Bénéficiaires du droit d'accès à l'information sur demande

Le 3ème article du projet de loi définit les bénéficiaires du droit d'accès et précise que ''tout citoyen, homme ou femme, et toute personne morale en vertu de la loi marocaine '' peut bénéficier du droit d'accès à l'information et consultation des documents détenus par l'administration. L'utilisation du mot ''citoyen'' implique que les citoyens étrangers et les apatrides ne sont pas en droit d'accéder à l'information.

En ce sens , l'article 3 du projet de loi contredit l'article 30 de la Constitution de 2011 qui affirme que les citoyens étrangers doivent bénéficier des libertés fondamentales garanties aux citoyens marocains , en accord avec la loi[2].

Le projet de loi réserve la recevabilité des demandes d'informations[3] exclusivement aux personnes ayant un intérêt direct et ayant spécifié l'usage qu'elles comptent faire de l'information une fois obtenue. La demande est adressée au chef du service concerné. La requête est déposée directement au bureau d'ordre, par courrier recommandé ou par courrier électronique contre accusé de réception[4].

A première vue, il apparaît que le législateur n'impose pas au demandeur de l'accès à l'information, de spécifier, la forme sous laquelle il souhaite recevoir l'information. Cette lacune peut engendrer la non satisfaction de pas mal de demandes[5]. En effet, une personne peut avoir de bonnes raisons de vouloir consulter un document original, ou de recevoir un fichier électronique. Le souhait du requérant doit être respecté, sauf s'il y a une raison contraignante de ne pas le faire, par exemple lorsque les documents sollicités pourraient être endommagés ou que la forme d'accès demandée peut engendrer des inconvénients majeurs.

La satisfaction de la demande de communication de documents, est en principe gratuite[6], et peut prendre différentes formes : L'examen sur place, la remise d'une copie, la réception par

---

[1] Titre I, article 2 du projet de loi 31-13.

[2] L'association nommée Article 19, Maroc : Analyse du projet de loi relatif au droit d'accès à l'information .Avril 2013.P12

[3] L'article 15 du projet de loi annonce ''les informations sont obtenues sur la base d'une demande selon le canevas type mis à disposition du public .Le requérant doit y spécifier son identité et son adresse ainsi que le numéro de sa carte d'identité nationale''.

[4] Alinéa 2 de L'article 15 du projet de loi.

[5] L'association nommée Article 19 , Maroc : Analyse du projet de loi relatif au droit d'accès à l'information .Avril 2013.P18

[6] L'article 5 du projet de loi , avec des exceptions où le requérant est tenu de prendre à sa charge les frais de reproduction , traitement et transmission des documents demandés.

courrier électronique lorsque le document est sur support numérique [1]. Néanmoins, l'article 5 de la loi prévoit, le cas échéant, la prise en charge par le requérant des frais de reproduction , de traitement et de transmission des documents sollicités.

Lorsqu'une personne présente sa demande auprès de l'administration, la réponse doit parvenir, dans les conditions normales, dans un délai n'excédant pas 30 jours à compter de la date de réception de la demande.[2]Ce délai est prorogé d'un mois supplémentaire dans les conditions dictées par l'article 17 du projet de loi.

B –La divulgation proactive des informations et transparence

La Banque mondiale a mené une étude complète sur ce sujet[3]. Elle distingue deux modalités d'accès aux informations publiques : la communication « réactive » , en réponse à une demande , et la publication « proactive » dont l'initiative appartient à l'autorité publique.

Le projet de loi, tout en s'inspirant du doit comparé, et en vertu notamment des recommandations des organisations non gouvernementales, astreint l'administration à publier de façon systématique les informations[4] ayant trait au fonctionnement et à l'activité administrative , le processus de prise décision , ainsi que les informations qui sont de nature à éclairer l'opinion publique. Ce mode de communication verse dans le sens de plus de transparence et de crédibilité de l'administration dans ses relations avec les administrés.

II-Limites et exceptions opposables au droit d'accès à l'information

La lecture de l'article 7 du projet de loi fait apparaître une distinction entre deux catégories d'exceptions : des exceptions absolues qui sont listées dans le second alinéa de l'article 27[5] de la Constitution de 2011, et des exceptions relatives touchant les informations dont la divulgation cause un préjudice aux relations avec un autre pays , organisation internationale qu'elle soit gouvernementale ou non , à la politique monétaire, économique et financière de l'Etat, au droit de propriété industriel et droits d'auteur, aux droits des victimes , témoins et experts et dénonciateurs des crimes de corruption.

Cet article comporte une autre liste de documents administratifs qui ne peuvent être communiqués sous prétexte que leur divulgation porte atteinte à l'intérêt public comme le secret des délibérations du gouvernement , les enquêtes et investigations administratives , le déroulement des procédures judicaires , les principes de la concurrence loyale et l'initiative privée , la protection des sources d'information.

[1] L'article 16 du projet de loi, tout en prenant les précautions nécessaires à la préservation des supports .

[2] L'article 17 du projet de loi et qui nous renseigne que ce délai peut être prorogé d'un mois supplémentaire dans des cas précis.

[3] Helen Darbishire , Proactive transparency :The future of the right to information ? a review of standards , challenges and opportunies , The World Bank Institute.

[4] L'article 10 du projet de loi énumère pas moins de 18 types d'informations à mettre à la disposition des administrés. Ces informations couvrent les règles et les guides relatifs à l'exercice par l'administration de ses missions de façon à mettre en lumière sa politique et ses programmes ,les marchés publics ainsi que les offres d'emploi ; les projets et propositions de lois , les budgets des collectivités territoriales , ainsi que les appels d'offre pour pourvoir les postes de responsabilité.

[5]L'alinéa 2 énonce 'Le droit à l'information ne peut être limité que par la loi, dans le but d'assurer la protection de tout ce qui concerne la défense nationale, la sûreté intérieure et extérieure de l'État, ainsi que la vie privée des personnes, de prévenir l'atteinte aux droits et libertés énoncés dans la présente Constitution et de protéger des sources et des domaines expressément déterminés par la loi''.

Ce régime de restriction est très problématique et incohérent avec les normes internationales dans ce domaine[1].L'accès à l'information ne doit être restreint que sous ces trois conditions : l'information concerne un intérêt légitime reconnu par la loi, sa divulgation peut causer un préjudice réel à cet intérêt, et ce préjudice l'emporte sur l'intérêt général dans sa divulgation (la primauté de l'intérêt général).

Des critiques peuvent être adressées à l'extension de la liste de refus et d'exceptions à des domaines touchant la gestion administrative tels que les délibérations ministérielles, ou la protection des sources d'information.

Les meilleures lois prévoient que l'ouverture doit être la règle et le secret l'exception[2]. Il est légitime que les lois reconnaissent des exceptions pour protéger la vie privée et les intérêts supérieurs de l'Etat, mais celles-ci doivent être énumérées de façon limitative et leur interprétation doit être restrictive.

Les intérêts couverts sont généralement les mêmes et seule la formulation change. La Convention du Conseil de l'Europe en énumère 12 et le règlement européen 9. Le but recherché est de contrer le pouvoir discrétionnaire de l'administration dans l'appréciation de ces exceptions.

Des techniques ont été mises au point pour limiter le pouvoir discrétionnaire de l'administration dans l'appréciation de ces exceptions. Elles s'inspirent du principe de proportionnalité et cherchent à établir un équilibre entre les intérêts en compétition : l'intérêt d'un accès du public aux documents et l'intérêt protégé par la limitation (balancing test).

Le test d'évaluation des risques (harm test) évalue le dommage que pourrait produire la communication du document. Si celle-ci ne porte aucun préjudice à l'un des intérêts protégés, le document devrait être accessible.

Le test de l'intérêt public consiste à examiner si ce dernier exige de maintenir l'exception plutôt que de divulguer les informations. Si l'accès du public à un document peut porter préjudice à l'un de ces intérêts, le document devrait malgré tout être communiqué si l'intérêt du public à le voir l'emporte sur l'intérêt protégé[3].

Ces dispositifs font partie des avancées des lois récentes et du règlement européen. Le rapport explicatif de la Convention du Conseil de l'Europe le prévoit aussi(Paragraphes 36 et 37).

La mise en balance de l'intérêt public d'une divulgation avec l'intérêt à protéger est un exercice difficile et des guides ont été publiés par le Commissaire à l'information pour aider les administrations à pratiquer ces tests.

III-Les recours

Le projet de loi offre une panoplie de recours à un demandeur d'information insatisfait du sort de sa requête .Il s'agit du recours hiérarchique(A) , du recours au Médiateur du Royaume(B)et enfin du recours judiciaire.

A- Le recours hiérarchique

Les citoyens qui ont reçu une suite défavorable, voire une fin de non recevoir de leur demande de communication d'informations, peuvent faire un recours administratif hiérarchique[4].

Le règlement européen prévoit explicitement un recours administratif interne contre toute décision refusant l'accès à un document .Ce recours appelé demande confirmative , prend la forme

[1] L'association nommée Article 19 , Maroc : Analyse du projet de loi relatif au droit d'accès à l'information .Avril 2013.P20

[2] Canavaggio Perrine, Les avancées récentes du droit d'accès à l'information publique dans le monde. Editions UNESCO.2014.P69.

[3] Ibid

[4] L'article 20 du projet de loi précise en outre, que la requête doit être présentée dans un délai de 30 jours de la réception du refus ou l'expiration de la date limite de réponse. Le responsable de l'instance concernée dispose de 15 jours pour étudier et répondre au requérant.

d'un renouvellement de la demande initiale en vue d'obtenir une révision de la position de l'institution. Toute décision négative informe le demandeur de la possibilité d'introduire une demande confirmative dans un délai de 15 jours ouvrables après réception.

D'après le libellé de l'article 20 du projet de loi , il semble que la plainte peut porter sur tout type de manquement dans le traitement normal de sa demande, et pas seulement le refus de divulgation, mais peut porter sur les coûts de reproduction jugés excessifs ou le fait de ne pas notifier le refus par écrit. Le projet de loi contraint le responsable de l'organe public de notifier la suite réservée à la requête dans un délai de 15 jours.

Dans le cas d'insatisfaction, le législateur offre au demandeur la possibilité de porter son plaidoyer devant un organisme indépendant qui n'est autre que l'institution du Médiateur du Royaume[1].

L'objectif essentiel de la création du Médiateur, et cela pratiquement dans beaucoup de pays, est d'améliorer les rapports de l'administration avec les administrés d'abord à travers une information efficace et systématique du citoyen[2].

B- Le recours au Médiateur du Royaume:

Les experts s'accordent sur le fait que c'est le meilleur système. Car l'institution du Médiateur du Royaume est plus facilement accessible (peut être saisi par courrier recommandé ou par courrier électronique)[3]et moins coûteux pour le public que les tribunaux. Il permet aussi de réduire la charge de travail des tribunaux.

Pour donner plus de tonus aux recommandations émises par le Médiateur du Royaume , le législateur les a dotées du sceau de ''décision exécutoire'' à l'égard de l'administration[4] .

La France est l'un des premiers pays à s'être dotée d'autorités administratives indépendantes en 1978 : la Commission informatique et liberté (CNIL) assure la protection des données personnelles et a un pouvoir juridictionnel ; la commission d'accès aux documents administratifs (CADA) est un organe collégial qui facilite l'accès aux documents administratifs et aux archives publiques, et son rôle n'est que consultatif. Elle émet un avis favorable ou défavorable à la communication du document. La (CADA) doit être obligatoirement saisie par le demandeur avant tout recours devant le juge administratif.

Le projet de loi marocain reprend lui aussi l'obligation de la saisine, par le requérant, de l'institution du Médiateur du Royaume avant tout recours à la justice.

C-Le recours contentieux :

Les citoyens disposent toujours du droit d'intenter les recours contentieux devant un tribunal en dernier recours. Le texte proposé spécifie qu'ils ne sont recevables que si le Médiateur du Royaume a été saisi auparavant. Le demandeur dispose de 60 jours pour saisir le juge. Ce dernier prononce l'annulation de la décision de refus de communication s'il l'estime illégale ou abusive.

[1] Dahir du 17 mars 2011 portant création de l'institution du Médiateur, B.O. du 17-03-2011.P.279.
[2] B.Maligner, les fonctions du Médiateur, PU, 1979.
[3] L'article 21 du projet de loi nous renseigne que le Médiateur dispose de 30 jours pour notifier au requérant le sort qui a été réservé à sa plainte.
[4] L'article 23 du projet de loi.

PARTENARIATS PUBLIC – PRIVÉ ET PERFORMANCE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS : CAS DU MAROC

Mlle. MOUDINE LAMYAA
Doctorante à la Faculté de Droit des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Mohammedia MAROC

Introduction :

Le Maroc a actuellement un besoin énorme en matière de services et d'infrastructures économiques et sociales, mais il rencontre encore des contraintes de financement très importantes, et ce malgré les recettes qu'il avait déjà drainé des opérations de privatisation pour le financement des projets économiques et sociaux à caractère structurel, elles restent insuffisantes pour remédier à ce besoin[1], face à la rareté des biens publics et l'intérêt de faire appel à des compétences privées, les personnes publiques se retrouvent dans l'obligation de recourir souvent à des coopérations avec le secteur privé[2].

C'est dans ce contexte, que le Maroc a adopté depuis 2010, une nouvelle approche de la commande publique qui est le Partenariat Public Privé (PPP), considérée comme étant une nouvelle formule de financement des infrastructures, ainsi qu'un outil d'amélioration des services publics et d'optimisation des dépenses de l'Etat.

Ce partenariat revêt l'esprit d'une coopération générant de la valeur ajoutée[3], et ce à travers la valorisation au mieux des savoir-faire respectifs des secteurs public et privé dans un rapport gagnant-gagnant[4]. En effet, la personne publique noue un contrat à long terme avec le partenaire privé qui se charge d'une mission globale et complexe, nécessitant une grande expertise et une énorme capacité de financement, et que la personne publique ne peut les assurer avec un simple marché classique, le partenaire privé en contrepartie de ses prestations perçoit une rémunération « loyer »[5].

Le PPP est une politique développée en Grande-Bretagne, connu auparavant sous le nom de Private Finance Initiative (PFI), elle est mise en place en 1992 par le Gouvernement de John Major au moment où il a succédé au Gouvernement de Margaret Thatcher qui avait à l'époque engagé de nombreuses privatisations largement critiquées et mal accueillies par l'opinion. L'objectif de cette politique c'est de maintenir les dépenses publiques en dessous de la barre des 40% du PIB et la réduction de déficit budgétaire à 3% du PIB, et ce conformément à l'obligation faite aux États-membres de l'Union Européenne prévue par le traité de Maastricht.

Le PFI a permis au Grande-Bretagne grâce aux capitaux privés le financement de grands projets structurants dans les différents secteurs, ainsi que leur construction et leur équipement, notamment les prisons, les aéroports, les réseaux routiers, les établissements scolaires et hospitalières et ce, sans alourdir le budget public étant donné que la dépense publique est étalée sur plusieurs décennies sous forme de paiements mensuels ou annuels pour la fourniture des services, elle sera donc considérée comme une dépense de fonctionnement et non plus

[1] « Les opérations de privatisation ont engendré une recette globale d'environ 94 Milliards de DH entre 1993 et 2006. » données publiées par le Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc.
[2] Ali KAIROUANI, La corrélation entre développement et partenariat public privé au Maroc, REMALD, n°116, Mai-Juin 2014, p. 157.
[3] Frédéric MARTY, Sylvie TROSA, Arnaud VISION, Les partenariats public privé, éd. La Découverte, Paris, 2006, p. 3.
[4] Ali KAIROUANI, op.cit., p. 163.
[5] OCDE, Les Partenariats Public Privé : Partager les risques et optimiser les ressources, 2008, p. 3.

d'investissement[1]. Aujourd'hui, le Royaume-Uni est le pays qui signe le plus de contrats PFI, avec en moyenne de 48 contrats signés par an[2].

Certes, les PPP permettront au Maroc d'alléger ses dépenses publiques qui seront étalées sur plusieurs années[3], l'augmentation de sa capacité de financement, le développement de ses infrastructures et l'amélioration de la qualité des services. Cependant, il serait important d'analyser cette approche partenariale dans ses différentes dimensions, ses impacts dans un pays comme le Maroc, et d'analyser dans quelle mesure cette politique pourrait lui être opportune sachant qu'elle a fait preuve de réussite que d'échec dans d'autres pays qui ont accumulé une large expérience dans ce domaine depuis les années 90 afin d'en tirer les enseignements (I), cette analyse nous permettra par la suite de ressortir les préconisations nécessaires pour le cas du Maroc (II).

I- Etude des avantages et des inconvénients du partenariat public privé :

A- Avantages des Partenariats Public Privé :

Parmi les avantages des PPP, ce qu'ils amènent les autorités publiques à raisonner en termes de résultat et d'efficacité que la réalisation d'un simple actif[4], dans la mesure où le partenaire privé ne sera rémunéré que sur la base de sa performance durant la vie du contrat et l'effectivité du service qu'il fournit.

Le mode de calcul de cette rémunération est fixé en arrêtant des indicateurs de performance, cela nous parait très avantageux pour l'amélioration de la qualité de service public au Maroc et pour satisfaire au mieux les besoins des citoyens. Au cas où le partenaire privé ne respecte pas ce qui a été convenu dans le contrat, il risque de subir des pénalités. En revanche, il peut percevoir des primes s'il apporte des solutions nouvelles qui dépassent le niveau de performance convenu dans le contrat, par exemple lorsqu'il apporte des économies au profit de la personne publique sur l'utilisation de l'énergie.

Ainsi, l'un des avantages des PPP, ce que la rémunération n'est pas immédiate elle est différée[5], la personne publique ne commence à verser le loyer à son partenaire que lorsqu'il s'assure que le projet est effectivement opérationnel et ce, justement après la livraison et la délivrance d'une attestation de conformité, afin qu'elle incite son partenaire privé à respecter aussi bien les délais que la qualité convenus dans le cahier des charges.

---

[1] D'après le Partnerships UK, les projets relatifs au transport recensés comme PFI sont pour la région de Londres notamment:

- Northern Line Trains : un contrat "design, build, finance and maintain" passé en 2000 entre London Underground Limited et Alstom pour le renouvellement du matériel roulant (106 rames) sur une durée de 20 ans et pour un montant de 409 millions de livres.
- Docklands Light Railway extension to City Airport (East London) : un contrat "design, build and maintain" de l'infrastructure passé en 2005 entre DLR et le consortium City Airport Rain Enterprises sur une durée de 30 ans et pour un montant de 165 millions de livres.
- Docklands Light Railway extension to Lewisham (London) : un contrat de conception et construction de l'infrastructure (4,2 km de ligne nouvelle) comprenant un tunnel sous la Tamise, un viaduc et 7 stations, passé en 1999 entre DLR et le consortium City Greenwich Lewisham Rail Link sur une durée de 24,5 ans et pour un montant de 202 millions de livres.

[2] Sylvie WEIL, Véronique BIAU, Comprendre les pratiques européennes : Le développement de la procédurede PPP/PFI en Grande-Bretagne, rapport d'enquête du novembre 2003, p. 7.

[3] Pierre SADRAN, Le partenariat public privé comme outil de modernisation de la gestion publique, Revue Internationale des Sciences Administratives, n° 2, 2004, p.253.

[4] En termes du rapport coût avantage (Value For Money), et ce dans les différentes phases du cycle du projet.

[5] Claudie BOITEAU, Les techniques contractuelles : les partenaires public-privé, Revue Française de Finances Publiques, n° 109, 2010, p. 97.

Par ailleurs, le recours au PPP permettra la réalisation des projets de grande complexité par le secteur privé, les missions qui seront confiées au partenaire privé ne font pas nécessairement partie du cœur de métier de la personne publique, il serait donc avantageux pour elle de lui transférer ces missions, car le partenaire privé est le plus apte à les prendre en charge de la façon la plus efficace et optimisée, cela n'empêche biensur que la responsabilité de service public reste toujours à la charge de la personne publique[1].

En outre, selon les bonnes pratiques un projet de partenariat public privé réussi, nécessite une meilleure gestion des risques entre les parties durant la durée du contrat, lorsqu'ils sont identifiés par les parties, ils doivent être partagés de la façon la plus optimisée et équilibrée, dans la mesure où chacun des risques est pris en charge par la partie qui le maitrise le mieux et avec le moindre coût.

Ainsi, un des avantages des PPP, ce que le recours à l'évaluation préalable du projet faite par les soins de la personne publique est obligatoire, car c'est une phase déterminante pour la réussite d'un projet d'une grande complexité et qui engage le budget de l'Etat à long terme, grâce à cette évaluation la personne publique aura plus de visibilité et d'éléments de prise de décision, notamment quant au mode optimal de la réalisation du projet, en mode PPP ou simplement un marché classique, cela dépend des résultats ressortis de l'étude comparative figurant dans l'évaluation préalable notamment le « Public Sector Comparator[2].

C'est une grave erreur, de réaliser des projets PPP à la hâte, avec peu de moyens financiers ou d'aide technique, une solide étude de faisabilité, réalisée par des experts en PPP qui couvre tous les aspects de la viabilité du projet est nécessaire pour s'assurer que le PPP est le modèle adéquat de réalisation du projet.

En outre, l'une des pratiques internationales innovantes largement utilisée en matière de PPP, c'est le recours au dialogue compétitif, considéré comme un outil qui permet à la personne publique de définir au mieux les moyens pouvant répondre à ses besoins, et ce en se basant sur les propositions faites par le secteur privé.

Il faut souligner que les PPP n'est pas une solution miracle ou une baguette magique qui transforme un mauvais projet en un bon projet, leur élaboration et leur mise en œuvre prennent du temps. A cet effet, il est préférable de gagner beaucoup de temps et d'éviter des déconvenues entre les parties à l'avenir en consacrant un maximum d'efforts dans la phase d'évaluation préalable.

B- Inconvénients des Partenariats Public Privé :

Comme tout autre instrument, le PPP présente également des inconvénients mais ils sont gérables à notre égard si on est conscients de leur existence et on prend toutes les précautions nécessaires.

C'est tout d'abord l'impact du caractère durable du contrat PPP et de l'engagement de la personne publique à long terme souvent autour de 30 ans et parfois même plus [3], une durée suffisante pour amortir les investissements. Cependant, il y a le risque que le contrat ne suit pas

[1] Voir l'alinéa 1er de l'article 27 de la constitution marocaine.

[2] « l'étude comparative contient, entre autres, la comparaison du coût global du projet selon le scénario PPP avec le coût global du projet si il se réalise selon des modes traditionnels de réalisation, pour la réalisation d'un projet en mode PPP , l'étude comparative doit révéler que c'est le mode le plus intéressant» Sylvie WEIL, Véronique BIAU, Rapport d'enquête : Comprendre les pratiques européennes : le développement de la procédure de PPP/PFI en Grande-Bretagne, Novembre 2003.

[3] En France, la ligne TGV Tours Bordeaux sera construite puis exploitée par Vinci pendant cinquante ans. Un contrat au montant record de 7,8 milliards euros. Moins spectaculaire, Spie Batignolles va construire et gérer trois piscines dans le bassin d'Arcachon. Pour chacune, le groupe touchera une redevance annuelle de 300.000 euros.

l'évolution des besoins de la personne publique et le changement des conditions économiques. Cet engagement à long terme, risque également de tuer les PME qui sont incapables d'assurer la charge de ces contrats au long cours[1]. Cela en conséquence, nécessite souvent des renégociations entre les parties pour suivre cette évolution du contrat PPP dans tous ses aspects financier, économique et technique.

C'est aussi, le caractère coûteux du contrat PPP qui présente un inconvénient majeur, dans un marché classique les organismes publics peuvent emprunter à des taux d'intérêt inférieurs à ceux qui sont accordés aux entreprises du secteur privé dans un PPP, le taux d'emprunt convenu avec les banques est souvent plus élevé que le taux d'emprunt octroyé au Gouvernement qui profite du haut niveau de concurrence entre les banques.

Il faut noter que l'augmentation du taux d'emprunt répercute systématiquement sur le coût du contrat de partenariat public privé, le PPP devient donc plus coûteux qu'une formule classique de financement des projets et de ce fait il favorise l'endettement public[2].

Les praticiens témoignent au PPP le caractère coûteux, dans la mesure où les loyers versés au secteur privé reviennent au final à payer deux à trois fois plus cher le coût initial, ainsi étant que les contrats PPP est d'une extrême complexité et comprenant souvent plusieurs milliers de pages, à ce nombre correspond des coûts élevés associés aux négociations contractuelles, il s'agit notamment des coûts afférents aux honoraires des consultants retenus par les secteurs public et privé[3].

Il faut noter que, les coûts élevés d'un PPP ont un effet sur la capacité financière des organismes publics qui risquent de trouver une grande difficulté d'honorer leurs engagements vis-à-vis leurs partenaires privés, ces difficultés rencontrées par ces organismes risquent de provoquer à tout moment des coupures de service, ce qui est déconseillé.

Il est à souligner aussi que les difficultés de payement existent par tous, même en Grande Bretagne, comme cela s'est produit dans certains hôpitaux britanniques construits sous le mode PPP, les paiements mensuels pour les PPP sont plus élevés que ceux que les organismes publics feraient si le financement venait de l'État, les exemples sont multiples, dans le secteur de la santé le projet d'hôpital «Queen Elizabeth Hospital» et dans le secteur de l'éducation « University College Hospital » à Londres [4].

Par ailleurs, la titrisation des créances des dettes de PPP provoque aussi des inquiétudes vis-à-vis ce mode de réalisation des projets, cette titrisation qu'était l'origine de la crise des subprimes déclenchée en 2007, elle consiste classiquement à transférer à des investisseurs des actifs financiers en titres financiers émis sur le marché des capitaux à travers une société ad hoc.

L'un aussi des inconvénients des contrats PPP, ce que les études préalables prennent souvent beaucoup de temps et nécessite un budget énorme pour financer les expertises externes effectuées. Tous ce temps nous parait raisonnable pour éviter le risque d'engager la personne publique dans un contrat mal étudié mais ces dépenses alourdissent gravement le budget de l'Etat.

---

[1] Alain rousset, porte parole de François Hollande pour l'industrie, l'innovation et les PME, dans une déclaration avait vivement critiqué les partenariats public-privé (PPP), estimant qu'ils généraient de l'endettement et massacraient les PME.

[2] Raphaël POLLET, Kim MORIC, Manuel pratique des partenariats public-privé constructifs en région Wallonne, Confédération Construction Wallonne, édition 2010, p.27.

[3] Le loyer annuel de 39 millions perçu par Eiffage pour assurer la maintenance et des services annexes à l'hôpital sud Francilien fait polémique. De même, les 154 millions annuels que devrait toucher Bouygues pour construire et gérer le siège du ministère de la défense à Balard, à Paris, font grincer des dents. En tout, le groupe toucherait plus de quatre milliards en ayant investi 1,8 milliard.

[4] Le financement des hôpitaux en PPP coûte plus cher que leur financement à partir de fonds publics.

La solution la plus adéquate à notre égard, c'est d'éviter de s'engager dans des évaluations pour certains projets, si leurs caractéristiques présentent au préalable une incompatibilité avec le mode PPP notamment l'absence du caractère complexe du projet. A cet effet, il est donc nécessaire de créer une institution interministérielle chargée d'étudier les projets susceptibles d'être réalisés en mode PPP et de décider quant à l'approbation de l'évaluation préalable.

II-Préconisations pour le cas du Maroc :

A- L'expérience marocaine en matière de partenariat public privé

Au Maroc, les rapports entre le secteur public et le secteur privé ne sont pas naissants, il est à souligner que le Maroc dispose déjà d'une grande expérience aussi bien en matière de concessions, acquise en application de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics et des lois sectorielles régissant certains secteurs d'activités tels que les ports et l'eau, que dans le domaine de partenariats public-privé notamment pour la production de l'électricité, l'irrigation et le transport urbain[1].

En revanche, les secteurs non marchands tels que l'éducation et la santé ne connaissent pas encore le même développement que connaissent les autres secteurs marchands. Le Maroc conscient de l'importance des PPP en matière de croissance des infrastructures économiques et sociales et de fourniture de services publics, a pris toutes les mesures nécessaires pour accélérer le rythme de croissance, afin de répondre au mieux aux attentes des citoyens et de favoriser le climat des affaires.

Ces mesures portaient en premier temps, sur la création d'une Cellule dédiée aux PPP au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, qui se charge notamment d'apporter son appui aux différents organismes publics intéressés par les projets PPP ainsi que son assistance technique, financière et juridique. L'objectif de création de cette Cellule, c'est de mettre en place un centre de veille et d'expertise qui accumule les expériences et qui diffuse les bonnes pratiques en matière de PPP.

Cette Cellule devrait avoir un statut qui lui procure la possibilité de jouer le rôle de conseiller des différents départements ministériels du Gouvernement sur tous les aspects afférents aux projets de partenariat public privé et d'assurer également la coordination et la centralisation des informations sur lesdits projets permettant donc de bénéficier du retour d'expérience, cela n'empêche que les personnes publiques concernées demeurent les seules responsables de leurs projets, et que le rôle de la Cellule se limite à leur procurer de l'accompagnement.

Le processus de dynamisation du recours aux PPP a été entamé par le Ministère de l'Economie et des Finances marocain depuis 2010 avec l'appui de plusieurs organismes internationaux.

Tout d'abord, la coopération était avec la Banque Mondiale (IFC) et l'unité du Royaume Uni Infrastructure (IUK) pour la revue de l'environnement juridique et institutionnel relatif aux projets PPP au Maroc, la création des capacités et le développement de l'expertise en matière de PPP par l'identification et la réalisation de projets pilotes et la mise en place d'une Cellule dédiée au projets PPP au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, qui se chargera d'apporter l'assistance technique aux différentes administrations et établissements et entreprises publics pour l'identification, le montage et le suivi des projets PPP[2].

Ainsi, il y avait une coopération avec le Ministère de l'Economie et de la Technologie Allemand et le groupement des entreprises du secteur public de l'Irlande du Nord dans le cadre du projet de jumelage institutionnel pour la formation sur le cycle projet PPP et les bonnes pratiques en

[1] J-C DOUENCE, La dévolution contractuelle du service public local, Dalloz, Collection locale, 1993, n° 6190-5.

[2] Voir le rapport d'activité de la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation relavant du Ministère de l'Economie et des Finances, 2010, p.40.

matière de conduite des projets PPP, l'élaboration d'un manuel des bonnes pratiques en la matière, un guide des clauses minimales dans un contrat PPP et sur l'aspect « Value for Money ».

En outre, le Maroc a établi une coopération avec la Banque Européenne d'Investissements (BEI) pour effectuer une étude comparative sur les textes législatifs et réglementaires des PPP de certains pays de l'Union Européenne afin de proposer un dispositif juridique marocain sur les PPP adapté au contexte institutionnel et aux standards internationaux en la matière.

Par ailleurs, le Maroc aura besoin d'un schémas institutionnel bien organisé pour conduire ce chantier et donnant plus de visibilité aux différentes parties prenantes, notamment à travers l'établissement d'une commission suprême composée par des membres permanents nommés choisis en raison de leur compétence en matière juridique, économique, financière et sociale de même que la commission des transferts en matière de privatisation.

Ainsi, il est préférable que le Maroc se dispose d'un cadre juridique unifié pour tous les modes d'attribution des contrats publics, et ce à travers la mise en place d'un code de la commande publique qui rassemble la réglementation sur les marchés publics, les concessions et les partenariats public privé, et ce pour donner plus de visibilité aux investisseurs.

En matière de PPP, le cadre juridique qui devrait régir ce mode d'attribution des contrats, doit être claire et incitatif pour les praticiens et toutes les parties prenantes, il doit également offrir ainsi les garantis d'une concurrence saine et un équilibre des relations entre les secteurs public et privé.

A cet effet, le Maroc a élaboré une loi n°86-12 relatif aux contrats PPP [1] qui va contribuer, à coté des autres textes existants, à développer davantage l'attractivité des investissements étrangers du pays et constituera en un outil important dans l'amélioration du climat des affaires au Maroc.

B- Les innovations apportées par la loi n° 86-12 relatif au partenariat public privé :

La loi n° 86-12 relatif au partenariat public privé, a été établie sur la base des enseignements tirés de l'expérience marocaine acquise dans le cadre des projets de partenariat et de concession déjà réalisés, ainsi que sur la base des meilleures pratiques internationales en la matière.

La loi est basée dans sa philosophie sur les principes de la bonne gouvernance consacrés par la nouvelle Constitution, il a pour objectif de renforcer les principes de concurrence, de transparence et d'introduire de nouveaux procédés dans la gestion de la commande publique, notamment l'évaluation préalable des projets, le dialogue compétitif pour le montage des projets complexes, la rémunération sur la base de la performance, le partage optimisé des risques et le contrôle strict des engagements contractuels.

Le Partenariat Public-Privé est défini par ladite loi comme une forme de coopération par laquelle l'Etat, les établissements publics de l'Etat et les entreprises publiques confient à des partenaires de droit privé dit « partenaire privé », à travers un contrat de durée déterminée dénommé «contrat de partenariat public-privé», la responsabilité de réaliser une mission globale de conception, de financement de tout ou partie, de construction ou de réhabilitation, de maintenance et/ou d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure nécessaire à la fourniture d'un service public.

On dégage une différence par rapport à la définition apportée par la législation française, ce que le cocontractant de la personne public n'est qu'un « tiers », cela implique toute personne physique ou morale relevant de droit privé ou même de droit public. En revanche, La loi marocaine en matière de partenariat public privé, tranche dés le départ cette question en prévoyant que le contrat PPP est un contrat entre un partenaire public et un partenaire privé.

En ce qui concerne le champ d'application de la loi sur les contrats PPP, on remarque une volonté du législateur d'impliquer tous les acteurs publics dans cette approche partenariale, chose qui n'est pas remarqué dans la loi sur la gestion déléguée dont le champ n'intègre pas les contrats

[1] Dahir n° 1-14-192 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014) portant promulgation de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public privé.

conclus par l'Etat[1]. Cependant, les collectivités locales ne peuvent entrer dans le champ d'application du projet de loi sur les contrats PPP, qu'après l'entrée en vigueur de la loi organique qui régit le régime financier des régions et des autres collectivités locales[2].

Ainsi selon la loi, tout projet PPP doit assurer un partage optimal des risques, dans la mesure où c'est à la partie la mieux à même de les assumer efficacement et avec le moindre coût de les prendre en charge. En outre, la rémunération des services rendus dépend de leur effectivité et en fonction de performance du partenaire privé[3].

Ainsi, le recours à un contrat PPP au terme des dispositions de la loi, doit répondre à un besoin dûment défini par la personne publique concernée, et exige également une évaluation préalable ayant pour objet notamment de démontrer dans quelle mesure serait-elle opportune pour l'organisme public la réalisation du projet en mode PPP par rapport aux autres modes classiques de réalisation des projets, le rapport d'évaluation devra selon certaine doctrine être approuvé par une commission de haut niveau placée sous l'autorité du Chef du Gouvernement et représenté dans les ministères de tutelle[4].

Dans ce schéma, le Ministère de l'Economie et des Finances joue un rôle déterminant dans l'approbation des projets et les pouvoirs adjudicateurs doivent lui soumettre des modèles économiques détaillés, convaincants et bien argumentés inciteront ledit Ministère à approuver le rapport d'évaluation préalable en toute confiance et lui permettront d'en évaluer précisément les conséquences futures pour les finances nationales[5].

Ainsi, la passation d'un contrat PPP s'effectue soit par le dialogue compétitif, soit par l'appel d'offres avec ou sans pré-selection ou exceptionnellement par la procédure négociée[6]. Ce classement suit le même ordre prévu par la législation française[7], qui commence par le dialogue compétitif, vue l'importance de ce mode de passation qui encourage l'initiative privé à présenter des idées innovantes au profit de la personne publique[8].

L'un aussi des aspects innovants de la loi, c'est l'obligation faite à la personne publique initiatrice du projet, d'attribuer le contrat qu'au candidat ayant présenté l'offre économiquement la

---

[1] Voir article 1er Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 20 06) portant promulgation de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics qui prévoit : « La présente loi s'applique aux contrats de gestion déléguée de services et d'ouvrages publics passés par les collectivités locales ou leurs groupements et par les établissements publics. »

[2] Voir l'article 146 de la constitution marocaine.

[3] Nour-Eddine BOUTAYEB, symposium sur les partenariats public privé, 21 mai 2008 à Rabat.

[4] Abdellatif LAAMRANI, Le partenariat public privé au Maroc, quel avenir ?, REMALD, n°116, Mai-Juin 2014, p.191.

[5] Banque Européenne d'Investissement, Etude sur les cadres juridique et financier des PPP dans les pays partenaires méditerranéennes, volume I, une approche régionale, 2011, p. 37.

[6] La législation française limite le recours à la procédure négociée à un seuil déterminé. Alors que le projet de loi marocain le conditionne à des cas tel que l'urgence ou pour des raisons de défense nationale ou de sécurité publique.

[7] Voir l'article 7 de l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat, la législation française prévoit des dispositions sur les modalités du dialogue compétitif tel que la possibilité de discuter avec les candidats de tous les aspects du contrat, et l'obligation de comparer les différentes solutions etc...., le projet de loi ne donne pas toutes ces indications car il se contente de tracer les grands principes à respecter inspirés de bonnes pratiques en la matière.

[8] Le recours au dialogue compétitif est initié par la personne publique dans le cas où elle est objectivement dans l'impossibilité de définir seule et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet donnant lieu au service objet du contrat.

plus avantageuse[1], sachant que les conditions et les modalités de préparation et d'attribution du contrat font l'objet d'audit[2], qui se chargera donc de cet audit on en trouve pas de réponse dans la loi, on en déduit donc que cette opération peut s'effectuer par tout organisme habilité dans le cadre de ses attributions stipulées dans son texte de création ca peut être la Cour des Comptes ou même l'Inspection Générale des Finances relevant du Ministère de l'Economie et des Finances.

La loi cite à titre indicatif mais obligatoire certaines clauses relatives notamment à la durée du contrat, aux objectifs de performance, au partage des risques, à la cession, à la sous-traitance, au contrôle des obligations du partenaire privé, aux sûretés, au personnel et à la fin du contrat, et ce afin de mettre un minimum standard des clauses de même que les autres législations qui se dirigent vers la standardisation des contrats, cela n'empêche que le législateur a laissé plus de flexibilité aux parties d'ajouter d'autres clauses ayant rapport avec les caractéristiques du projet et de secteur concerné[3].

Selon la loi, les contrats PPP font l'objet d'une approbation, pour les contrats passés par l'Etat, l'approbation est faite par décret, pour les contrats passés par les Etablissements Publics de l'Etat, l'approbation est faite par leur conseil d'administration et validés par les autorités de tutelle, et pour les contrats passés par les Entreprises Publiques ils sont approuvés conformément à leurs statuts.

La loi fixe la durée du contrat PPP de 5 à 30 ans, elle tient compte de la période nécessaire pour assurer l'amortissement des investissements réalisés, cela permet donc de distinguer les PPP des marchés publics et de la privatisation[4]. Cependant, la durée maximale peut être portée jusqu'à 50 ans en fonction des besoins du projet et de sa complexité.

On cite également, l'obligation qui incombe à la personne publique selon les dispositions de la loi, de décrire précisément les objectifs de performance dans le contrat, et ce afin de faciliter cette mission de contrôle, à travers la fixation exacte des indicateurs de performance. En cas de manquement du partenaire privé à ses obligations, le contrat prévoit des pénalités dont la mise en application est soumise à des procédures de mise en demeure.

Par ailleurs, dans un souci d'encouragement des PME, le législateur a prévu cette possibilité de sous-traitance des obligations contractuelles de l'opérateur privé. Cependant, il ne peut sous-traiter la totalité de ses obligations car cela remettra en cause le principe de concurrence et les critères sur la base desquels il a été choisi et ayant rapport avec l'objet du contrat, car la sous-traitance totale des obligations rendra certainement le contrat de très couteux, dans tous les cas le partenaire privé reste le seul responsable vis-à-vis la personne publique pour l'ensemble des obligations[5].

La loi, octroi également cette possibilité de modification de certains aspects du contrat, afin de s'adapter avec l'évolution éventuelle des besoins de la personne publique, l'innovation technologique et avec le changement des conditions économiques et financières du contrat.

---

[1] Le dossier d'appel d'offres doit mentionner les critères économiques et qualitatifs, portant notamment, sur le coût global de l'offre, les objectifs de performance, les exigences du développement durable, le caractère technique innovant de l'offre et le cas échéant les mesures prises pour la promotion des petites et moyennes entreprises nationales et le taux d'utilisation d'intrants d'origine nationale.

[2] Voir l'article 28 du projet de loi n°86-12 relatif aux contrats de partenariat public privé.

[3] Voir également l'article 11 de l'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat.

[4] Prévoir une durée maximale a pour objectif de garantir le retour des services et des biens afférents au projet au secteur public à la fin du contrat.

[5] Le partenaire privé reste responsable de la totalité de ses obligations même en cas de sous-traitance, la personne publique n'a qu'un droit d'information sur les activités sous-traitées.

L'une des principales dispositions innovantes prévues par la loi, et qu'on estime d'une importance considérable, c'est cette possibilité de substituer le partenaire privé défaillant, afin d'assurer la continuité du service public et de rassurer les bailleurs de fonds quant à la certitude de la récupération des dettes. Dans tous les cas, la substitution reste du ressort de la personne publique et elle est appliquée dans les mêmes conditions d'exécution du contrat initial.

La loi prévoit ainsi, qu'à l'expiration du contrat PPP les biens réalisés ou acquis par le partenaire privé dans le cadre et pour l'exécution du contrat, et qui sont nécessaires à l'exploitation et à la continuité du service public, seront systématiquement transférés en pleine propriété à la personne publique.

La loi prévoit également la possibilité d'octroyer des sûretés aux établissements financiers sur les actifs acquis ou réalisés dans le cadre de l'exécution du contrat, afin de faciliter l'accès du partenaire privé au financement.

La loi a prévu aussi la possibilité de résiliation anticipée du contrat, qui permet aux partenaires public et privé de se départir à chaque fois qu'il y a un événement qui nuit à la continuité du contrat, notamment le cas de faute grave ou un cas de force majeure ou pour tout motif qui touche l'intérêt général, dans ce cas la partie lésée peut demander la perception d'une indemnité.

Ainsi, la loi prévoit la possibilité de recourir aux moyens alternatifs de règlement des différends, notamment la conciliation avant tout recours arbitral ou judiciaire, cela permettra un règlement des litiges efficace, rapide et économique.

Conclusion :

Le recours au PPP comme un nouveau mode de réalisation des projets de développement exige, à côté de l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre juridique adéquat, la mise en place d'un cadre institutionnel et se disposer des compétences nécessaires pour la réalisation de projets PPP, ainsi que l'adhésion de tous les acteurs impliqués dans de tels projets.

A ce titre, il serait nécessaire d'adopter une approche programmatique des projets PPP à réaliser dans tous les secteurs d'activité, de créer des centres d'expertise en la matière au niveau des départements ministériels et des établissements et EP et d'instaurer une coordination et une concertation entre les différents intervenants pour donner plus de visibilité aux investisseurs aussi bien sur le plan juridique qu'institutionnel.

L'impact de l'intelligence émotionnelle sur les styles de management

EL ASRI Leila
Doctorante à la Faculté des Sciences
de l'Education-Souissi
Université Mohammed V de Rabat

I. Introduction

Aujourd'hui les entreprises, partout dans le monde, sont confrontées aux turbulences et à des défis majeurs comme la mondialisation, la concurrence, l'épuisement total des énergies et surtout la mise en place de nouvelles technologies, bref à un monde devenu de plus en plus chaotique, ou l'adaptation au changement, à l'instabilité et au désordre deviennent des conditions incontournables pour la pérennité des entreprises.

De ce fait, ces entreprises vont devoir repenser leurs stratégies, leurs structures et leur fonctionnement interne. Elles vont devoir réellement placer le client ou usager au cœur de leurs préoccupations et accorder une attention accrue à la qualité sans pour autant oublier de " digitaliser l'entreprise ", décentraliser son fonctionnement, favoriser la souplesse et la réactivité, développer le travail à distance, et par projets, s'adapter à un monde en évolution permanente...

Pour faire face à toutes ces transformations, la réussite dépendra de la capacité à disposer des compétences voulues.

Pour l'essentiel, les compétences cognitives et techniques sont là ; il faudra veiller à leur maintenance et à l'acquisition de nouvelles compétences qui apparaissent régulièrement. Cela, les entreprises savent le faire.

Par contre, ce qu'elles ne savent pas faire, c'est définir, détecter et développer les compétences comportementales requises pour faire face aux transformations précédemment citées, et aider leurs collaborateurs à savoir utiliser au mieux leur « knewledge », bref à développer l'intelligence émotionnelle de leurs salariés, pour leur permettre de s'adapter aux changements et développer leur employabilité.

C'est à ce niveau-là ou les compétences des managers devront faire leur preuve. Seuls leurs savoir, leurs savoir-faire et leurs savoir être pourront faire la différence.

Aujourd'hui un manager a besoin de savoir jouer sur différents registres : être présent quand le besoin s'en fait sentir, savoir s'effacer tout en restant disponible, être ferme sans pour autant tomber dans l'autoritarisme... un véritable exercice d'équilibriste ! Désormais un manager, pour être efficace, doit s'adapter aux situations et aux personnes qu'il rencontre, et pour ce faire, il doit être intelligent émotionnellement pour adopter différents styles de management et éviter les situations chaotiques.

La présente contribution propose d'analyser et d'étudier l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les différents styles de management et plus précisément sur la performance du manager.

Ainsi, ce travail sera organisé comme suit, la première section passera en revue les différents styles de management qui ont marqué la théorie des organisations, la deuxième section examinera la relation existante entre la performance du manager et l'intelligence émotionnelle tandis que la dernière section s'intéressera aux équipes intelligentes émotionnellement.

II. Les styles de management

On a l'habitude d'employer le terme style qu'on on veut décrire la façon propre de se comporter d'un individu ou quand on veut parler de la manière avec laquelle s'exprime un artiste ou un écrivain, ou encore pour désigner sa manière de créer.

On parle aussi de style vestimentaire pour décrire la façon dont on s'habille, un style architectural pour caractériser l'architecture des constructions d'une époque donnée par exemple, un style pictural pour décrire la manière caractéristique d'un artiste ou d'une époque de traiter la matière et les formes dans une œuvre d'art…

En faisant le tour des champs d'explication de tous ses expressions, on trouve un seul mot qui les relie tous, c'est le mot « manière ». Alors est ce qu'on peut dire que le style de management est la manière de manager ses collaborateurs ?

Certains définissent le Management comme un talent, d'autres le prennent pour un métier, d'autres encore le définissent comme l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, tandis que d'autres personnes le résument tout simplement en 3 mots : L'art de diriger. Mais mis à part le concept de l'art, qui signifie que les attitudes et les comportements du manager, sont aussi essentiels que sa maîtrise méthodologique et technique des outils de Direction. Cette définition ne nous apprend pas grand-chose. Elle se contente de substituer un mot « diriger » à la place d'un autre : « manager ».

Pour essayer de rendre intelligible le terme de management et le sortir des clichés qui l'entachent, il convient de mener un bref rappel sur les différentes écoles de management et des conceptions de l'efficacité sur lesquelles il repose.

Au cours des décennies précédentes, l'accent a été mis successivement sur les aspects organisationnels et sur les aspects relationnels du management.

L'originalité de ces dernières années est de situer le management face à la finalité économique de l'entreprise : Quelles sont les conditions de sa survie et de son développement? En quoi les actions et les comportements des responsables et de l'ensemble du personnel peuvent-ils contribuer ?

Le management n'est pas un ensemble de recettes pour faire communiquer les Hommes dans l'entreprise, organiser leur travail et obtenir leur efficacité. En effet, nous cherchons à développer non pas des automatismes mais une capacité d'adaptation face à la diversité des situations et à leur évolution.

Certes, le management est un état d'esprit : ouverture, écoute, dialogue, mais aussi volonté et ténacité dans la recherche de l'efficacité collective. Ne nous berçons pas d'illusions, quelles que soient les différences entre les écoles de management, leur but reste identique et unique : l'efficacité.

Une autre confusion entre ces deux notions (qui sont le management et style de management), qui presque toujours sont indifférenciées. Il nous semble essentiel de sortir de cet amalgame. Le management est une conception complète de la direction d'une entité, renvoyant à la finalité économique de l'entreprise, visant à la maximisation des contributions individuelles et à leur orientation vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Un style de management, c'est tout autre chose. Nous définissons cette notion comme l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un responsable exerce son pourvoir sur un groupe.

Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Dans une vision « humaniste » de son rôle, le responsable refusera parfois de s'appuyer sur l'autorité formelle qui lui est conférée par sa position hiérarchique pour développer un leadership, c'est-à-dire une autorité informelle qui lui est reconnu par ses collaborateurs, de par ses capacités à :

- ✓ Donner une orientation ;
- ✓ Organiser et canaliser les efforts de chacun dans sa direction ;
- ✓ Communiquer, faire adhérer, réguler en permanence les conflits, les tensions.

1. Douglas Mac Gregor : Théorie X et Y

Parmi les postulats que Mac Gregor a établis[1]:

[1] Jean-Michel PLANE « Management des organisations : Théories et concepts » Page : 72

- La manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants ;
- Le style de contrôle a des implications fondamentales sur la situation faite aux divers acteurs qui évoluent dans l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques ;
- Le contrôle lui-même met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement de l'homme, parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de la mesure de la performance.

Hypothèses que Mac Gregor a posé :

L'efficience n'est pas une donnée innée, elle est fonction du climat des relations au sein de l'organisation.

A partir de cette hypothèse, il a adapté le mode de démonstration suivant :

Il note que chaque acte de management repose sur des hypothèses. Ces dernières sont alors regroupées sous le nom de « théorie X ». Puis il propose une alternative, « la théorie Y » qui va à contre-pied de la première et qui insiste sur les notions de participation, responsabilité, motivation…

Il tente alors de démontrer à travers la « théorie Y », que l'efficience du dirigeant est fonction en grande partie de son aptitude à créer un « climat » permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

D'après Douglas McGregor, l'autorité n'est qu'une forme de contrôle parmi d'autres (comme la contrainte physique, la persuasion, l'autorité du savoir) et dont l'efficacité dépend certes des sanctions possibles (condamnations, renvois..) mais aussi des contres mesures possibles (sabotage, révolte, inertie…). L'autorité ne devrait donc pas être le moyen exclusif de la direction des hommes.

2. Rensis Likert : Principes des relations intégrées aux styles de direction

Likert a cherché à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique[1].

A partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurances, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs. Leurs conception du commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir, leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle, ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne au travail (travail prescris, aucune autonomie, salaire de rendement…).

Ce mode de management est dominant après la deuxième guerre mondiale aux USA. Pour autant, il relève que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. Pour ce faire, leur mode de commandement vise pour l'essentiel à établir une relation de confiance durable dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c.-à-d. sur l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Cette grande enquête a permis à Likert de poser « le principe des relations intégrées » selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun.

Cela conduit à considérer que dans une organisation toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement. Selon Likert, l'efficacité au travail passe par l'abandon de la relation « man-to-man » (homme contre homme) et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement.

[1] Carol Kennedy « toutes les théories du management » .Page 56

Au total Likert développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail. Les enquêtes réalisées indiquent que ce mode d'organisation semble plus efficace car il s'appuie sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance. Pour autant, Likert note que ce mode de management est complexe à mettre en place car il nécessite l'acquisition par les salariés de règles de fonctionnement subtiles ainsi qu'un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe.

3. Blake et mouton : Les deux dimensions du management

En 1969, Blake et Mouton élaborent un modèle synthétisant différents modes de management imaginables dans les organisations. Les résultats de leurs travaux ont été publiés dans un ouvrage traduit en français sous le titre suivant « Les deux dimensions du management ».

Selon eux, le style de management se reflète dans la manière dont le manager prend ses décisions et dont il les fait appliquer par ses subordonnés. Ce sont là les deux dimensions du management sur lesquelles se fonde l'approche de Robert R Blake et Jane. S Mouton qui, en se basant sur les travaux de Rensis Likert, ont identifié deux dimensions fondamentales du management :

- Le souci d'accomplir la tâche : qui reflète l'importance qu'accorde le manager au travail, et se manifeste sous forme d'instructions qui émanent du manager aux subordonnés.
- Le souci qu'apporte le manager pour les participants : détermine le soutien émotionnel qu'un manager apporte à ses subalternes.

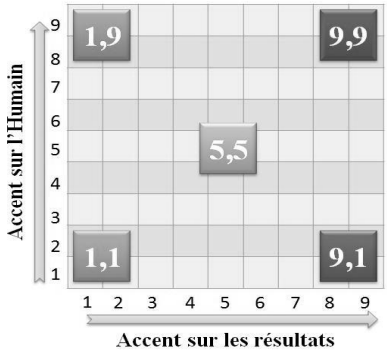
Ces deux dimensions ont été représentées sur une grille dans laquelle ces deux variables varient d'un minimum « 1 » à un maximum « 9 », avec des degrés intermédiaires. Le style de management peut apparaître selon l'importance accordée à ses deux éléments et la façon dont ils interagissent, cela signifie que le dosage des deux intérêts va refléter la manière dont un manager agit et exerce son autorité.

Les auteurs affineront et développeront progressivement leur modèle au fil du temps à travers une succession de publications. L'approche de Blake et Mouton repose sur une conception du management[1]. En premier lieu, ils proposent de s'intéresser et de définir ce en quoi le manager adhère. Pour ce faire, ils suggèrent de rechercher à mesurer chez le manager le degré d'intérêt porté à la production ainsi que le degré d'intérêt porté aux hommes. Les auteurs opposent finalement deux grandes conceptions du management. Pour une première catégorie de managers, l'encadrement de salariés consiste avant tout à chercher à faire réaliser des tâches par des subordonnées. Ce sont des managers plutôt centrés sur des tâches à accomplir. Une seconde catégorie de managers a opposition, une vision de l'encadrement portée sur le degré d'attention aux personnes, ils sont ainsi centrés sur des hommes et non sur des tâches. Suivant cette conception, l'activité du management consiste surtout à s'intéresser à des problèmes de motivation et d'implication au travail, à gérer des relations interpersonnelles.

Cette focalisation sur les relations de travail et sur la confiance, implique bien une conception différente du management. Manager, c'est avant tout créer et développer des relations sociales, une ambiance et un climat social, une culture particulière de travail, etc. Ces deux conceptions du mode de management ont été intégrées par Blake et Mouton dans leur modèle aujourd'hui devenu célèbre : la grille managériale (1967).

[1] Robert R. Blake et Jane S. Mouton « la troisième dimension du management »

La grille managériale et les 5 styles de management:



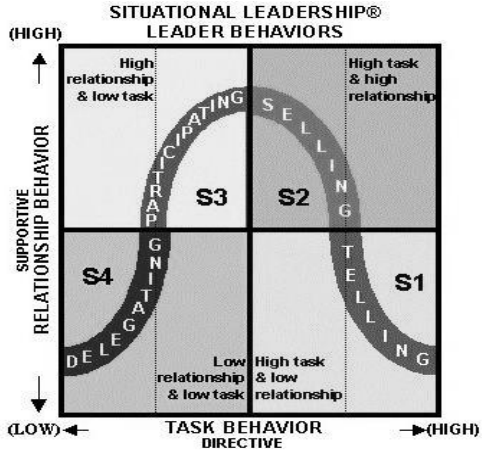
La grille managériale[1] permet de formaliser cinq styles de management qui ont été définis à partir de deux conceptions radicalement opposées du management : l'importance accordée par la direction de l'entreprise aux tâches à exécuter et l'importance accordée aux personnes de l'organisation.

4. Paul Hersey et Kenneth Blanchard : Le leadership situationnel

La méthode de leadership situationnel de Blanchard et Hersey soutient que les dirigeants doivent utiliser différents styles de leadership selon la situation. Le modèle permet d'analyser les besoins de la situation dans laquelle on se trouve, et d'utiliser le style de leadership le plus approprié à la situation.

Selon les compétences des employés dans leurs domaines de tâches c-à-d leur compétence et leur niveau d'engagement dans ces tâches, le style de leadership devrait varier d'une personne à une autre. On peut même gérer une même personne parfois d'une certaine manière, et d'autres fois d'une manière différente.

Blanchard et Hersey ont caractérisé les styles de leadership en termes de quantité de sens et d'assistance que le leader donne à ses suiveurs, et ainsi il a créé une matrice simple[2].



[1] Robert R. Blake et Jane S. Mouton « Les deux dimensions du management » Page 31

[2] Dominique Tissier « Le management situationnel ».Page 91

Les leaders efficaces sont souples tout en étant capable de se déplacer autour de la matrice selon la situation.

III. L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance du manager

Le Dr Antonio Damasio neurologue de l'université de l'Iowa a découvert que la pensée et l'affect sont inextricablement liées l'un à l'autre, il suivait un patient qui a été un brillant avocat d'affaires. Quelques années plus tôt on lui a diagnostiqué une petite tumeur sur l'un des lobes frontaux. L'opération chirurgicale a réussi mais le chirurgien a sélectionné accidentellement les circuits nerveux qui relient les lobes frontaux à l'amygdale.

Le résultat a été spectaculaire et dramatique : cet avocat ne souffrait d'aucune déficience intellectuelle, pourtant il s'est montré inapte au travail, il l'a perdu et après quelques essais de nouveaux postes, s'est retrouvé au chômage. Sa femme l'a quitté et il a dû vendre sa maison.

Apres l'examen de quelques résultats de tests neurologiques, ils étaient tous normaux mais le patient était incapable de répondre à la question suivante : quand voulez-vous revenir me voir ? Car il ne prouvait pas de sentiments et donc pas de préférences concernant ces pensées.[1]

A cet effet, l'intellectuel et l'émotionnel, traduisent l'activité de zones cérébrales différentes. L'activité intellectuelle se concentre entièrement dans le néocortex, et les activités cérébrales les plus récentes dans l'évolution de l'espèce sont basées dans les régions supérieures du cerveau, les centres de l'intelligence émotionnelle sont quant à eux, situés dans les régions inférieures les plus anciennes du cerveau, dans le sous cortex. L'intelligence émotionnelle englobe ces centres émotionnels et leur coordination avec les centres intellectuels.

Selon cette perspective, afin d'évaluer une théorie touchant peu ou prou à l'intelligence émotionnelle il faut mesurer le degré auquel la théorie en question se rapporte à cette interaction.

En 1990 Salovey et Mayer ont définies l'intelligence émotionnelle comme la capacité de réguler et de maîtriser ses propres sentiments et ceux des autres et d'utiliser ces sentiments pour guider nos pensées et nos actes.[2]

En 1997 Salovey et Mayer ont modifié cette définition pour dire que l'intelligence émotionnelle est l'habilité à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres.

Daniel Goleman a repris et adapté leur modèle afin d'utiliser ces talents dans la vie professionnelle, selon lui l'intelligence émotionnelle désigne notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions nous-mêmes et dans nos relations avec autrui.[3]

L'adaptation de Goleman comprend quatre domaines majeurs d'intelligence émotionnelle : conscience de soi, gestion de soi, intelligence interpersonnelle et gestion des relations avec 18 compétences. Ces compétences d'intelligence émotionnelle ne sont pas des talents innés, mais des aptitudes apprises, dont chacune contribue de manière unique à rendre les managers plus résonants.[4]

Les managers d'excellence utilisent une ou plusieurs des six approches du leadership que l'on distingue traditionnellement, et passent avec agilité d'un style à l'autre en fonction de la situation.

Les recherches ont montré que les managers ayant utilisé des styles de leadership à impact émotionnel positif ont enregistré des retours financiers supérieurs aux autres et ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats utilisaient de manière routinière plusieurs styles selon la situation de l'entreprise.[5]

---

[1] « Intelligence émotionnelle » tome 2, page 70.

[2] Mayer (Eds.) Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry. Philadelphie: Psychology Press, pp. 133-149.

[3] « Intelligence émotionnelle » tome 2, page 368.

[4] « Intelligence émotionnelle au travail », page 59.

[5] « Intelligence émotionnelle au travail », page 78.

1. Le visionnaire :

Le visionnaire a une vision de l'image d'ensemble et la contribution de chaque tâche à cette image est source de clarté pour les collaborateurs car ils comprennent ce qu'on attend d'eux. Il tire le climat émotionnel de l'entreprise vers le haut et transforme l'esprit de l'entreprise à de multiples niveaux.

Les managers visionnaires possèdent les 3 compétences d'intelligence émotionnelle à savoir la confiance en soi, la conscience de soi et l'empathie.

Conscience en soi : Les visionnaires définissent un objectif en lequel ils croient et l'harmonisent avec les valeurs que partagent les individus qu'ils dirigent et cette croyance leurs permet de guider les autres.

La confiance en soi : Au moment de changement de direction la confiance en soi leur permet d'assurer la fluidité de transition.

La transparence : Si une vision d'un meneur manque de sincérité, les autres le sentent, la transparence permet la suppression des barrières à cette attitude, favorise l'honnêteté et le partage des connaissances et donc tout le monde se sent concerné et en mesure de prendre une décision.

L'empathie : Le visionnaire ressent ce que les autres éprouvent et comprend leur point de vue.

Les limites du visionnaire :

- Parfois un manager essaye d'être visionnaire et ne réussit qu'à être autoritaire.
- Il échouera aussi s'il travaille avec une équipe plus expérimentée car ils peuvent considérer sa vision comme mobilisatrice.[1]

2. L'entraîneur :

Les managers entraîneurs consacrent beaucoup de temps au développement de leurs personnels ils entament de réelles conversations avec un salarié qui vont au-delà des préoccupations à court terme de l'entreprise.

En s'attachant à avoir de réelles conversations personnelles avec les collaborateurs ils créent des liens interpersonnelles et un climat de confiance. Et donc ils aident les individus à identifier leurs point fort et leurs faiblesses pour les relier à leurs aspirations professionnelles. Ils les encouragent à se fixer des objectifs de développement et les aident à faire un plan pour les atteindre.

La conscience émotionnelle de soi crée des leaders capables de donner des conseils en explorant les objectifs et les valeurs du collaborateur et l'intelligence émotionnelle de développement des autres, leurs permet de les aider à atteindre ces objectifs tout en écoutant l'autre avant de donner du feed back le leader crée de l'empathie dans le groupe.

Ainsi sa défaite sera avec ceux qui manquent de motivation ou ont besoin d'un accompagnement personnel.[2]

3. Le partenaire :

Le style partenaire peut être défini comme la compétence collaborative en action.

Les meneurs partenaires sont très attachés à faire naître un climat d'harmonie et à favoriser les interactions amicales nourrissant des relations interpersonnelles.

Les avantages :

- Il tend à valoriser les individus et leurs besoins émotionnels plus que les réalisations des tâches et des objectifs.
- Cette orientation crée de l'empathie, ce qui permet à un meneur d'entretenir le bien être de ces collaborateurs.
- Il s'appuie aussi sur la compétence d'intelligence émotionnelle de la gestion des conflits lorsqu'il s'agit de rassembler de multiples individus en conflit.

Les inconvénients : Cette approche très orientée vers les encouragements peut favoriser une négligence au niveau des performances.

[1] « Intelligence émotionnelle au travail », page 84.

[2] « Intelligence émotionnelle au travail », page 88.

4.Le démocratique :

Les meneurs démocratiques donnent le sentiment qu'ils s'intéressent réellement aux individus, ils sont également de véritables collaborateurs, travaillants avec mentalité d'équipier plutôt que supérieur hiérarchique.

Les avantages : Le démocratique s'appuie sur 3 compétences d'intelligence émotionnelle à savoir le travail d'équipe et la collaboration, la gestion des conflits et l'influence, et l'empathie.

Les inconvénients :

➢Le style démocratique peut engendrer des réunions exaspérantes et interminables, au cours desquelles les idées sont discutées encore et encore, ce qui débouche sur de nouvelles réunions.

➢Un meneur qui tarde à prendre des décisions, crée un climat d'indécision d'où il résulterait confusion et absence d'orientation, retard et escalade des conflits.

Les quatre premiers styles de leadership chacun a son propre impact positif sur le climat émotionnel d'une entreprise. Les deux derniers styles ont également leur place dans la boite à outil du leader mais ils doivent être utilisés avec précaution et savoir-faire.[1]

5.Le gagneur :

Les leaders gagneurs exigent l'excellence des autres et d'eux-mêmes. Ils sont obsédés par l'idée de faire mieux et plus vite, ils repèrent rapidement les collaborateurs moins efficaces et exigent d'avantage d'eux.

Les avantages : Le style gagneur repose sur la compétence d'intelligence émotionnelle de volonté de dépassement de soi et de réalisation, avec la compétence d'initiative.

La compétence de réalisation signifie que les gagneurs s'efforcent à améliorer leurs performances et celles des autres, ce qui signifie que ces meneurs sont motivés par le besoin d'être à la hauteur de leurs normes personnelles d'excellence. Le gagneur a aussi l'esprit d'initiative, il cherche souvent à saisir ou créer des opportunités de progrès.

Les inconvénients : Mais avec l'absence d'autres compétences, le désir de réalisation peut mal tourner, à savoir :

➢L'absence d'empathie : les gagneurs sont tellement focalisés sur les objectifs, qu'ils donnent l'impression de ne pas se préoccuper des gens qui vont réaliser ces objectifs.

➢L'absence de conscience de soi : ils sont souvent aveugles à leurs propres échecs ou faux pas.

➢L'incapacité à collaborer ou à communiquer de manière efficace.

➢Le grand déficit est au niveau du manque de gestion de soi : le style gagneur peut engendrer chez les collaborateurs le sentiment d'être harcelé et sur sollicités par les demandes incessantes du meneur, il en résulte que les employés considèrent que le manager leur demande trop ou il ne leur fait pas confiance, le sentiment d'excellence se traduit souvent par l'incapacité à déléguer ou l'impatience.

Le manager gagneur ne voit que les chiffres ce qui n'est pas suffisant pour motiver les individus, c'est en utilisant ce style avec le style visionnaire et l'esprit d'équipe du style partenaire que le gagneur donne de bonnes résultats.

6.L'autoritaire :

Le style autoritaire exige que tout le monde suit les ordres, mais ne prend pas la peine d'expliquer pourquoi. Et si les employés refusent de se soumettre à leurs ordres sans poser de question, ils ont recours aux menaces. Et au lieu de déléguer, ils cherchent à tout contrôler et à maîtriser toutes les situations.

Parmi tous les styles de leadership, l'approche autoritaire est la moins efficace dans la plupart des situations. Étant données que les émotions sont contagieuses, un manager intimidant et froid contamine l'humeur de tout le monde et le climat général commence à se dégrader.

[1] « Intelligence émotionnelle au travail », page 96.

Avantages :

Malgré ces point négatifs le style commander et contrôler peut occuper une place dans le répertoire du leader intelligent émotionnellement, il est parfois utile lorsque les dirigeants sont confronté à une situation de crise ou la nécessité urgente de transformer l'organisation surtout au début pour secouer les collaborateurs pour qu'ils fassent les choses autrement. Cette approche donne de bons résultats avec les employés à problèmes. Il est à noter aussi que le style autoritaire devra être utilisé avec prudence ciblant les situations où il est indispensable.

La mise en œuvre efficace du style autoritaire repose sur 3 compétences d'intelligence émotionnelle :

- L'influence ;
- La volonté de réalisation ;
- L'initiative (chez l'autoritaire se manifeste à travers la capacité à saisir les opportunités et aussi à travers le ton de commandement, et non d'un ton réflexion).

Inconvénients :

Comme pour le style gagneur, l'autoritaire manque de conscience de soi, de confiance de soi et d'empathie.

IV. Les équipes intelligentes émotionnellement

Dans le monde d'aujourd'hui, on trouve beaucoup de technologies beaucoup d'entrepreneurs, beaucoup d'argent, beaucoup de capital-risque, mais ce qu'on trouve plus difficilement, ce sont les grandes équipes. Qu'est-ce qu'une équipe intelligente émotionnellement ?

L'intelligence émotionnelle collective est ce qui distingue les équipes d'exception des équipes moyennes, elle détermine la capacité d'une équipe à gérer ses émotions d'une façon qui favorise la confiance, l'identité du groupe et l'efficacité collective et qui maximise la coopération, la collaboration et l'efficacité.[1]

Certaines entreprises utilisent comme moyen de sélection des individus le QI, et donc certaines de leurs équipes sont entièrement composées d'individus extrêmement brillants, mais malgré cet avantage, les équipes à haut quotient intellectuel obtiennent des résultats plus mauvais que d'autres équipes dont les membres sont moins brillants.

L'observation de ce phénomène a montré que les membres des équipes à QI élevé gaspillaient leur temps à s'affronter dans des débats qui tournaient à d'interminables séances de compétition scolaire. Tout le monde essayait de dominer intellectuellement le groupe que les résultats été mauvais.

Les équipes qui obtiennent de bons résultats et exploitent à fond le talent de leurs membres sont ceux qui savent créer un état d'harmonie interne. Plusieurs compétences de professionnels d'exception décrivent ce talent :

- Nouer des liens : savoir entretenir des rapports fructueux.
- La collaboration et la coopération : travailler avec les autres à des buts communs.
- L'aptitude à travailler en équipe : savoir créer une synergie dans le travail avec des buts communs.

Quand l'équipe dégage une réelle synergie, son score dépasse de loin le meilleur des scores individuels, les groupes sont plus intelligents que les individus lorsqu'ils manifestent des qualités d'intelligence émotionnelle.

Eu égard de ce qui précède, l'intelligence émotionnelle d'un groupe exige les mêmes capacités que celles d'un individu émotionnellement intelligent, ce qui diffère est que les compétences d'intelligences émotionnelles renvoient aux individus et aux groupes au même temps, donc chaque compétence d'intelligence émotionnelle est interdépendante des autres et se déploie à travers la pratique (une équipe qui a la conscience de soi devient réceptive aux humeurs et tende à se répondre avec empathie).

[1] « Intelligence émotionnelle au travail », page 222.

Chacun au sein du groupe contribue au niveau global d'intelligence émotionnelle, mais le leader y exerce une influence particulière, les émotions sont contagieuses et il est naturel pour les individus d'accorder une attention particulière aux sentiments et aux comportements du meneur, les managers doués ont le sens de collaboration et savent équilibrer l'énergie de l'équipe entre tâche à accomplir et le souci des relations au sein de l'équipe pour instaurer un climat amical et coopératif. Mais, la racine des problèmes réside souvent dans les règles tacites et la façon dont le manager gère le langage silencieux des émotions.[1]

Les règles tacites est ce que nous appelons normes lorsqu'on parle d'équipe et culture lorsque nous faisons référence à l'organisation. En général les entreprises considèrent les normes comme faisant partie du décor alors qu'elles sont très puissantes car elles représentent l'apprentissage implicite au niveau du groupe.

Ces règles sont ce que nous apprenons à travers les interactions quotidiennes et que nous reproduisons automatiquement, ce sont ces normes d'un groupe qui déterminent s'il fonctionne comme une équipe d'excellence ou simplement un ensemble d'individus qui travaillent ensemble. Lorsque les valeurs et les normes clés sont claires pour l'équipe un leader n'a même pas besoin d'être physiquement présent pour que l'équipe fonctionne efficacement.

Le langage silencieux est l'humeur qui règne au sein d'une équipe, des fois on assiste à une réunion ou la tension dans la pièce est palpable qu'on dirait qu'il y a conflit avant même que quelqu'un ouvre la bouche, ce genre d'équipe manque de conscience de soi qui est la première compétence d'intelligence émotionnelle, la conscience de soi est attentive au humeurs et quand les membres de l'équipe commencent à prendre conscience, deviennent réceptifs aux humeurs et au besoin du groupe et tendent à se répondre avec empathie.

En conclusion, un manager ne peut entraîner une équipe vers une tonalité émotionnelle élevée, que s'il utilise des interprétations optimistes, des normes, et des styles qui contribuent à créer la résonance. Un manager intelligent émotionnellement, sait comment déchiffrer les sentiments des autres en vue de les influencer et de positiver leur vision vis-à-vis des situations complexes auxquelles ils sont confrontés.

V. Conclusion

Face à la complexité de l'environnement interne et externe de l'entreprise provoqué par la mondialisation, la concurrence, l'informatisation et l'interdépendance écologique, le rôle du manager devient de plus en plus critique et changeant, chose qui effraie les dirigeants même les plus aguerris dans le passé.

Pour faire face aux différentes situations chaotiques le rôle du manager doit passer d'une structure de donneur d'ordre à une structure plus étendue, de coordonnateur, facilitateur, développeur et créateur de condition d'auto-apprentissage. Le manager doit savoir guider ses équipes vers la résonnance afin qu'elle dégage une synergie et les aider à développer leur intelligence émotionnelle.

Pour être efficace le manager doit avoir les différents styles de management dans sa boîte à outil, savoir se servir de chacun au bon moment face aux différentes situations, utiliser des interprétations optimistes et être intelligent émotionnellement, c'est-à-dire savoir gérer ses émotions et celles des autres afin d'entraîner son équipe vers une tonalité émotionnelle élevée et réussir à créer la résonnance.

[1] « Intelligence émotionnelle au travail », page 217.

L'application des normes Bâle III : Cas des banques marocaines

LAARIBI ILHAM
Doctorante
Université Mohammed V de Rabat
FSJES Rabat-Agdal

Introduction :

La réforme du secteur financier est un processus continu et ininterrompu. Ce processus s'inscrit dans une vision qui tient compte des évolutions rapides que connaît le secteur financier international où l'innovation, l'apparition de nouveaux produits et de nouveaux métiers sont des données permanentes, et où la production de nouveaux textes législatifs adaptés s'avère nécessaire.

Sur le plan international, le secteur bancaire fait l'objet d'une réglementation prudentielle fixée par le Comité de Bâle, dans le but d'assurer sa solidité, sa stabilité et d'atténuer les inégalités concurrentielles. Son principe fondateur est basé sur un ratio minimal de solvabilité, introduit en 1988 sous la forme du ratio de Cooke, qui aboutit à une harmonisation des règles de contrôle bancaire régissant le niveau de fonds propres.

Les textes définitifs détaillant la réglementation bancaire Bâle III ont été publiés par le Comité de Bâle le 16 décembre 2010. Ces accords sont issus d'une mure réflexion dans le but de tirer les enseignements de la crise financière qui a débuté en 2007, d'éviter qu'un tel phénomène ne se reproduise et de mettre en ouvre des mesures qui faciliteront la résilience du système bancaire en cas de difficulté.

Dans ce cadre, le Comité de Bâle a introduit une définition plus stricte des fonds propres et a édicté de nouvelles normes sur la liquidité des banques afin, à la fois, de répondre aux faiblesses révélées par la crise financière et d'accroître la résistance du système bancaire au niveau international. Certaines dispositions de Bâle III constituent une révision en profondeur des normes actuelles pour les fonds propres, d'autres sont entièrement nouvelles et portent sur des aspects qui n'étaient pas couverts auparavant, notamment l'instauration de ratios de liquidité et la mise en œuvre d'instruments contra-cycliques.

Sur le plan national, le Maroc a choisi de s'aligner aux normes de Bâle III, c'est ainsi que Bank Al-Maghrib a poursuit ses actions visant l'adaptation du cadre légal et réglementaire applicable aux banques et sa convergence vers les meilleurs standards. Dans ce cadre, plusieurs réformes ont été réalisées, portant notamment sur l'amendement du statut de Bank Al-Maghrib et de la loi bancaire ainsi que sur la mise en place d'un dispositif macro-prudentiel.

Pour la mise en œuvre de Bâle III, Bank Al-Maghrib a opté pour une approche progressive consistant à prioriser les deux réformes majeures relatives aux fonds propres et à la liquidité.

Cette contribution consiste à présenter succinctement les principaux apports de la réglementation bancaire aussi bien nationale qu'internationale en l'occurrence les accords de Bâle III, le projet des statuts de Bank Al-Maghrib et la nouvelle loi bancaire et traitera de l'impact de cette réglementation sur le secteur bancaire marocain.

Afin de répondre à cette problématique, dans la première section nous analysons l'évolution des recommandations du comité de Bâle et les principaux éléments composants. Dans la deuxième section nous passons en revue sur les mesures adoptées dans le cadre de Bâle III. Dans la troisième section nous allons présenter les principales actions visant l'adaptation du cadre légal et réglementaire marocain applicable aux établissements de crédit aux normes internationales. La dernière section se propose d'analyser l'impact de l'implémentation des normes Bale III sur les banques marocaines.

I- Historique des recommandations du comité de Bâle

1-Le comité de Bâle

C'est dans un contexte d'instabilité économique et financière particulièrement forte faisant suite à l'effondrement du système de Bretton Woods que les banques centrales du G10 ont crée le comité de Bâle pour la supervision bancaire en décembre 1974 en le plaçant sous l'égide de la banque des règlements internationaux (BRI)[1].

Le comité de Bâle, vise à assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire et financier à travers l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance et la promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel. Il se compose de hauts représentants des autorités de contrôle et banques centrales de 27 pays[2].

Le Comité ne dispose d'aucune autorité universelle de supervision absolue. Ses conclusions ne sont pas force de loi. Il formule plutôt des normes générales de surveillance et de lignes directrices et recommande des déclarations de bonnes pratiques dans l'espoir que les autorités prendront les mesures adaptées à leurs propres systèmes nationaux.

Les décisions du Comité couvrent un très large choix de questions financières. Un objectif important du travail du Comité a été de combler les lacunes dans la couverture de surveillance internationale.

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire fournit un forum pour une coopération régulière sur les questions de contrôle bancaire. Son objectif est d'améliorer la compréhension des principales questions de surveillance et améliorer la qualité de la supervision bancaire dans le monde entier.

En 1988, le Comité a décidé d'introduire un système de mesure du capital communément appelé l'Accord de Bâle. Ce système prévoyait la mise en oeuvre d'un cadre de mesure du risque de crédit avec un niveau de capital minimum de 8% fin 1992. Depuis 1988, ce cadre a été progressivement introduit non seulement dans les pays membres mais aussi dans pratiquement tous les autres pays avec les banques actives au niveau international.

En Juin 1999, le Comité a émis la proposition d'un cadre révisé de suffisance du capital. Le cadre de capital proposé se compose de trois piliers : des exigences minimales de fonds propres, qui cherchent à affiner les règles normalisées énoncées dans l'Accord de 1988, surveillance des institutions par examen du processus d'évaluation interne et d'adéquation du capital, et l'utilisation efficace de la communication pour renforcer la discipline de marché comme un complément des efforts de surveillance.

Comme la crise financière qui s'est amorcée en 2007 l'a clairement illustré, la mauvaise gestion du risque de liquidité peut causer de graves problèmes aux établissements bancaires, contribuer à la propagation de tensions financières à l'ensemble du système financier et finalement conduire à l'interruption de l'intermédiation financière[3]. Avant la crise, les marchés d'actifs étaient orientés à la hausse, et les financements, facilement disponibles à faible coût. Le retournement brutal de la situation a montré que l'assèchement de la liquidité peut être rapide et durable. Le système bancaire s'est trouvé soumis à de vives tensions, qui ont amené les banques centrales à intervenir pour assurer le bon fonctionnement des marchés monétaires et, parfois, soutenir certains établissements.

[1] Agnès Bénassy- Quéré & Agnès Chevallier, « L'économie mondiale 2011 », Editions la Découverte, 2010, p. 64.

[2] Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, États-Unis, France, Hong-Kong RAS, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays- Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.

[3] Tamara Gomes et Carolyn Wilkins, « le point sur les normes de liquidité de Bâle III », Banque du Canada, Revue du système financier, juin 2013, p.41.

2-De Bâle I à Bâle II

Historiquement, les travaux du Comité de Bâle ont abouti à la publication de trois grands accords : Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III en 2010[1].

a)Bâle I : Apports et limites

Bâle I a vu le jour uniquement quatorze ans après la création du comité de Bâle. Au cœur de cette publication se retrouve le « ratio Cooke », élément fondateur de la régulation bancaire : il met en évidence le principe selon lequel le financement de chaque risque doit comprendre un certain montant de fonds propres. Cette précaution doit permettre d'assurer la sécurité globale du marché et de minimiser les risques de nature systémique en évitant l'effet "domino". Ainsi, le ratio des fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit par rapport à l'ensemble des engagements de crédit pondérés de cet établissement doit au moins être égal à 8%.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Actifs pondérés du risque}} \geq 8\%$$

Au numérateur du ratio : Fonds propres réglementaires au sens large

Outre le capital et les réserves (fonds propres de base), peuvent être inclus dans les fonds propres réglementaires les fonds propres complémentaires considérés comme du "quasi-capital", comme les dettes subordonnées (les dettes dont le remboursement n'intervient qu'après celui de toutes les autres dettes).

Au dénominateur du ratio : Engagements de crédit

L'ensemble des engagements de crédit de la banque était visé, avec toutefois certains aménagements.

- Certains crédits étaient pondérés à des valeurs inférieures à 100% selon la nature / le type du crédit ou de la contrepartie. Ainsi, certains crédits étaient pondérés à 50% (crédits garantis par une hypothèque), 20% (contrepartie bancaire, organisme international ou Etat non-OCDE) ou même 0% (contrepartie = Etat OCDE).
- Certains engagements, tels les engagements à moins d'un an, n'étaient pas repris dans les engagements de crédit.

Cependant, Bâle I a rapidement révélé ses limites. Tout d'abord, la pondération des engagements était insuffisamment différenciée pour rendre compte du niveau effectif du risque de crédit. Ensuite, les années 1990 ont vu l'émergence d'un phénomène nouveau, à savoir l'explosion du marché des produits dérivés et donc des risques "hors-bilan". Rapidement, le comité a dû se rendre à l'évidence qu'une refonte de l'accord était nécessaire, et c'est Bâle II qui va partiellement remplir ce besoin. Bâle II a pour principal objectif de mieux évaluer les risques bancaires en intégrant notamment, hormis le risque de crédit et le risque de marché, la notion de risque opérationnel et de mettre en place un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence[2].

b)Bâle II : Apports et limites

Le comité de Bâle pour la supervision bancaire a promulgué en juin 2004 un nouveau dispositif : Convergence Internationale pour la Mesure des Fonds Propres et Normes de Fonds Propres «International Convergence Of Capital Measurement and Capital Standards». En entreprenant la révision de l'Accord de 1988, le Comité avait pour objectif premier de mettre au

[1] Maria Halep & Gabriela Dragan, « L'impact de l'application des réformes Bâle III sur l'industrie bancaire roumaine », CES Working Papers, 2012, p. 708.

[2] Idem., p. 709.

point un dispositif permettant de renforcer encore la solidité et la stabilité du système bancaire international[1].

Cet accord Bâle II a été conçu pour contribuer à la prévention des faillites bancaires individuelles grâce à des normes de fonds propres plus flexibles et mieux proportionnées aux risques et à leurs évolutions.

Les recommandations de Bâle II s'appuient sur trois piliers. Le contenu de ces trois piliers est mis en relief dans le tableau ci-dessous, tableau faisant ressortir les différences avec l'accord de Bâle I [2]:

Bâle II		
Pilier I : Exigence minimale de fonds propres. - Risque de crédit (nouvelle approche de calcul) -Risque de marché (inchangé). -Risque opérationnel (nouveau).	Pilier II : Surveillance par les autorités prudentielles. -Evaluation des risques et dotation en capital spécifique à chaque banque. -Communication plus soutenue et régulière avec les banques	Pilier III : Transparence et discipline de marché. - Obligation accrue de publication (notamment de -la dotation en fonds propres et des méthodes d'évaluation des risques)
Bâle I : Harmonisation des bases juridiques en matière de surveillance bancaire. Taux de capital propre de 8 % uniforme à l'échelle internationale.		

Le premier pilier introduit une meilleure différenciation des exigences de fonds propres en fonction des risques. Ainsi, dans sa nouvelle version, le ratio de solvabilité prend en compte d'autres catégories de risque que le risque de crédit, à savoir le risque de marché et le risque opérationnel et s'exprime de la façon suivante[3]:

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Fonds propre}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque Opérationnel} + \text{Risque de marché}} \geq 8\%$$

Il définit les méthodes de calcul des exigences en fonds propres et distingue trois approches pour l'évaluation du risque :

- Approche Standard, fondée sur les évaluations externes de crédit
- Approche Notations internes fondation (les banques mesurent les probabilités de défaut des emprunteurs, et le Comité de Bâle fixe les autres paramètres d'exposition au risque de crédit)
- Approche Notations internes avancée (les banques mesurent elles-mêmes tous les paramètres d'exposition au risque)

Le deuxième pilier indique aux instances nationales de régulation la manière de surveiller efficacement le respect des prescriptions de Bâle. Elles sont surtout tenues de vérifier régulièrement comment les banques définissent leurs besoins en capitaux par rapport à leurs profits de risque. Outre les aspects quantitatifs, c'est à dire contrôler la gestion des risques ou les audits internes. Si les critères qu'elles ont fixés ne leur semblent pas remplis de façon satisfaisante, elles peuvent prendre des mesures supplémentaires comme, par exemple, exiger la constitution de fonds propres

[1] Rapport de la Banque des Règlements Internationaux, « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », 2006, p. 2.

[2] Crédit Suisse Economic & Policy Consulting, « Bâle II : étape importante de la réglementation bancaire», Economic Briefing N° 36, 2004, p. 5.

[3] Christian Gourieroux & André Tiomo, « Risque du crédit : une approche avancée », Edition Economica, 2007, p. 33.

supérieurs aux exigences du comité de Bâle, de sorte que des prescriptions plus détaillées en matière de fonds propres ne puissent pas rendre inutiles le développement de procédures de contrôle ou de gestion des risques.

Le troisième pilier a pour objet de compléter les exigences minimales de fonds propres (premier pilier) et le processus de surveillance prudentielle (deuxième pilier). Le Comité a cherché à favoriser la discipline de marché en élaborant un ensemble d'informations à publier, permettant aux acteurs du marché d'évaluer les principales données relatives au profil de risque d'une banque et à son niveau de capitalisation. En effet, la publication d'informations constitue un élément particulièrement important du nouvel accord, puisque les établissements bénéficieront d'une plus grande latitude pour déterminer leurs exigences de fonds propres grâce à des méthodologies internes. En renforçant la discipline de marché grâce à une meilleure communication financière, le troisième pilier du nouveau dispositif de fonds propres apportera de grands avantages en aidant les banques et les autorités de contrôle à gérer les risques et à renforcer la stabilité.

Malheureusement, la crise financière qui a débuté aux Etats Unis en 2007, a révélé certaines faiblesses du dispositif révisé Bâle II [1]. En effet, Bâle II n'a pas passé le test de la crise survenue avec la chute de Lehman Brothers, ni en Europe, ni aux Etats Unis, où d'ailleurs il n'a jamais été appliqué.

Ainsi, parmi les limites reprochées aux accords de Bâle II, on retrouve notamment l'effet pro cyclique, la sous pondération dans le calcul des risques de marchés et des risques des produits complexes tels que la titrisation et la re-titrisation, et l'absence de prise en compte du risque de liquidité, d'ailleurs pas étonnant vu le contexte de liquidité abondante et pas chère.

II- Les principales mesures de Bâle III

Bâle III est la principale réforme mise en œuvre depuis la crise de 2007. Cette nouvelle réglementation bancaire, renforce les règles internationales en matière de fonds propre et de liquidités[2]. Certaines dispositions de Bâle III constituent une révision en profondeur des normes actuelles, d'autres sont entièrement nouvelles et portent sur des aspects qui n'étaient pas couverts auparavant.

1-Une redéfinition des fonds propres

Bâle III a introduit une nouvelle structure des fonds propres qui se base sur l'amélioration et le renforcement du niveau de ces fonds.

a)Amélioration de la qualité des fonds propres

Bâle III vise à améliorer la qualité des fonds propres des établissements bancaires pour renforcer leur capacité à absorber des pertes. Dans ce cadre, le Tier 1 et le Tier 2, sont définis de la même manière que sous les accords de Bâle II.

– Tier 1 : il est composé de deux parties. Premièrement, le noyau dur lui-même est composé des actions ordinaires et des bénéfices mis en réserve. Deuxièmement, le capital qui se situe entre le noyau dur et les dettes subordonnées.

– Tier 2 : les dettes subordonnées qui ont une capacité d'absorption de pertes beaucoup plus faible.

– Tier 3 : instruments de capital qui sont destinés à la couverture du risque de marché pour s'assurer que ce risque soit géré à une qualité égale par rapport aux risques opérationnel et de crédit.

Selon les accords de Bâle II, le montant du capital doit être de 8% des actifs pondérés. Cependant, des déductions doivent être faites pour le Tier 1. En effet, il y a certains éléments qui ne rentrent plus dans la définition du capital. Il s'agit du goodwill, des intérêts minoritaires, des approvisionnements pour déficit et les actifs d'impôts différés et enfin les investissements dans les

[1] Alain Verboomen, « Bâle II et le risque de crédit : les règles actuelles et leur évolution sous Bâle III », Editions Larcier, 2011, p. 26.

[2] Inci Ötker& Ceyla Pazarbasioglu, « Bâle III : quels effets pour les banques », Problèmes économiques, n° 3016, 30 mars 2011, p. 15.

autres institutions financières telles que ses propres parts ou celles que la banque possède dans une compagnie d'assurance. Le but de cette dernière suppression étant d'éviter le double comptage de capital. Enfin, Bâle III va éliminer le Tier 3 qui n'était disponibles que pour couvrir les risques de marché.

b)Renforcement du niveau des fonds propres

La crise financière a démontré que le secteur bancaire a besoin d'une quantité croissante de fonds propres. Dans ce contexte, Bâle III fait passer le Tier 1 de 4% à 6% et le noyau dur de 2% à 4.5% du total des actifs pondérés par les risques. Quant au Tier 2, il peut être de maximum 2% étant donné que le montant total des capitaux requis reste de 8%. A première vue, ce minimum de 8% pourrait laisser croire qu'il n'y a pas d'augmentation du capital. En réalité, il y a bien augmentation du capital requis par l'introduction de deux volants (le volant de conservation et le volant contracyclique).

En ce qui concerne la qualité des fonds propres, on observe aisément que celle-ci est améliorée dans la mesure où la part des fonds propres de meilleure qualité passe à 4,5%.

En conclusion, les établissements de crédit devront non seulement prévoir une part plus importante dans leur bilan pour les fonds propres mais elles devront également tenir compte du fait que le nouvel accord prend en considération moins de postes que le précédent pour calculer le pourcentage effectif de capital.

2- Mesures macroprudentielles

Il s'agit de contrer le risque s'étendant à l'ensemble du système, c'est-à-dire le risque que des perturbations au sein du système financier puissent déstabiliser la macroéconomie.

Pour limiter le risque systémique il faut non seulement réduire la procyclicité, c'est-à-dire la tendance du système à amplifier les périodes d'expansion et de repli de l'économie réelle. Mais aussi prendre en considération les interconnexions et les expositions communes des établissements financiers, particulièrement ceux qui ont une importance systémique.

Dans ce cadre, les accords de Bâle III prévoient le calcul d'un volant de conservation. Ce volant est composé d'actions ordinaires et vient s'ajouter au noyau dur du Tier 1. Celui-ci s'élève alors à 7% (4.5% de fonds propres en temps que tels et 2.5% de volant de conservation). Nous observons que, grâce à ce volant de conservation, il y a un renforcement de la qualité ainsi que de la quantité des fonds propres. En réalité, ce volant a pour objectif de s'assurer que les banques puissent maintenir un niveau de capital minimum lors de récession économique. Les banques qui ne satisfont pas à cette mesure ne pourront ni payer des dividendes, ni donner des bonus à leurs employés. Nous pouvons dire que le noyau dur du Tier 1 doit être de 4.5% en 2015 et que le volant de conservation de 2.5% doit être mis en place pour 2019, ce qui portera le noyau dur à 7%.

Les banques vont devoir également créer un volant contracyclique, ce volant servira à fournir des liquidités à la banque en cas de grosses pertes, évitant ainsi de devoir lever tout de suite de nouveaux capitaux. Il est composé d'actions ordinaires et également d'autres formes de capital. Ce volant variera de 0% à 2.5% du total du bilan. Cette mesure répond bien au problème de procyclité des Accords de Bâle II.

3-Maîtrise de l'effet de levier

Une des caractéristiques de la crise a été l'accumulation, dans le système bancaire, d'un effet de levier excessif au bilan et au hors-bilan.

Le Comité instaure une nouvelle exigence sous la forme d'un ratio de levier ayant pour objectifs :

- de limiter l'effet de levier dans le secteur bancaire, permettant ainsi d'atténuer le risque que son inversion ait un effet déstabilisateur dommageable au système financier et à l'économie ;
- de mettre en place des garde-fous supplémentaires contre le risque de modèle et l'erreur de mesure, en complétant la mesure fondée sur le risque par une mesure simple, transparente et indépendante du risque.

Nouvel élément de Bâle III : un ratio de levier indépendant du risque sera défini pour compléter l'exigence de fonds propres fondée sur le risque. Ce ratio de levier est défini par le rapport des fonds propres sur le total de bilan (total actif ou passif).

Le comité propose enfin de fixer le niveau du ratio de levier à 3%, du moins durant la période de transition (2013-2017)[1].

4-Amélioration de la gestion de la liquidité

a)Ratio de liquidité à court terme

Le Comité de Bâle envisage l'introduction d'un ratio de liquidité à court terme, le Liquidity Coverage Ratio (LCR), dont l'exigence minimale est de 100 % et qui a pour but de favoriser la résistance immédiate des banques à une éventuelle situation d'illiquidité.

Il s'agit d'une obligation pour les banques de disposer d'un volant d'actifs liquides de très bonne qualité, suffisant pour faire face à des sorties de trésorerie pendant 30 jours, dans un scénario de tensions aiguës à court terme.

$$\text{Ratio LCR} = \frac{\text{Stock d'actifs liquides de haute qua}}{\text{Sorties nettes de trésorerie sur une période de 30 jours}} \geq 100\%$$

Le Comité de Bâle a prévu une mise en œuvre progressive du LCR avec une première exigence de 60% à partir du 1er janvier 2015 et une augmentation progressive de 10% par an pour atteindre 100% au 1er janvier 2019.

b)Ratio de liquidité à long terme

Bâle III envisage l'introduction d'un ratio de liquidité à long terme, le Net Stable Funding Ratio (NSFR), pour remédier aux asymétries de financement et inciter les banques à recourir à des ressources stables pour financer leurs activités. Il s'agit de mettre en parallèle le montant des ressources stables à moins et plus d'un an avec les différents profils d'actifs. Et d'évaluer les ressources et les besoins de financement grâce à une pondération reflétant le caractère « stable » du financement et l'échéance de l'actif financé.

$$\text{Ratio NSFR} = \frac{\text{Ressources stables à 1}}{\text{Besoins de financement à 1an}} \geq 100\%$$

Le comité de Bâle a prévu d'instaurer une exigence minimale à compter du 1er janvier 2018.

5-Révision de la couverture de certains risques

Il est nécessaire non seulement d'améliorer la qualité des fonds propres et de relever leur niveau, mais aussi de s'assurer que les risques importants sont bien appréhendés par le dispositif de fonds propres. L'incapacité des banques à prendre en compte les risques importants sur les positions de bilan et de hors-bilan, ainsi que sur les expositions liées aux opérations sur dérivés, a eu un effet amplificateur majeur sur la crise. Dans ce cadre, le comité a renforcé les exigences en fonds propres pour risque de contrepartie sur instruments dérivés et a diminué le recours aux notations externes.

a)Risque de contrepartie

Le Comité instaure les nouvelles exigences suivantes [2]:

[1] Alain Verboomen, op.cit., p. 32.

[2] Rapport de la Banque des Règlements Internationaux, « Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires », Décembre 2010 (document révisé juin 2011), p. 4.

• Les banques devront absorber les éventuelles pertes en valeur de marché découlant d'une détérioration de la note de crédit d'une contrepartie (ajustement de valorisation sur actifs – CVA, credit value adjustment). Si les exigences de Bâle II couvrent le risque d'un défaut de la contrepartie, elles ne visent pas le risque CVA qui, durant la crise financière, a constitué une plus grande source de pertes que le risque de défaut lui-même ;

• Le Comité renforce les normes relatives à la gestion des sûretés et au dépôt de garantie initial. Les banques qui ont des expositions sur dérivés importantes et illiquides vis-à-vis d'une contrepartie devront appliquer des périodes d'ajustement de marge plus longues pour le calcul des exigences de fonds propres réglementaires correspondantes ;

• Face au risque systémique résultant de l'interdépendance des banques et des autres établissements financiers sur les marchés dérivés, le Comité soutient les efforts du Comité sur les systèmes de paiement et de règlement (CSPR) et de l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) visant à établir des normes solides à l'intention des infrastructures des marchés financiers;

• Le Comité relève les normes de gestion du risque de contrepartie dans divers domaines, notamment le traitement du risque de corrélation défavorable (wrong-way risk), c'est-à-dire les cas où l'exposition s'accroît alors que la qualité du crédit de la contrepartie se détériore.

Les réformes portant sur la couverture du risque de contrepartie entreraient en vigueur le 1er janvier 2013.

b)Diminuer le recours aux notations externes

Le Comité a évalué diverses mesures visant à diminuer le recours aux notations externes prévu dans le dispositif de Bâle II.

Les banques doivent désormais procéder à leur propre évaluation interne des expositions à des produits titrisés faisant l'objet de notations externes ; élimination de certains effets de seuil associés aux pratiques d'atténuation du risque de crédit ; intégration de certains éléments du code de conduite de l'OICV (Code of Conduct Fundamentals for Credit Rating Agencies) dans les critères d'admissibilité définis par le Comité pour l'utilisation des notations externes dans le dispositif de fonds propres[1].

Le document intitulé « Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires », Décembre 2010 (document révisé juin 2011) décrit les réformes élaborées par le Comité de Bâle. Il énonce les règles et fixe le calendrier de mise en œuvre du dispositif de Bâle III :

Calendrier de mise en œuvre de Bâle III[2]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ratio de levier	Période d'évaluation parallèle : 1er janvier 2013 - 1er janvier 2015 publication à compter du 1er janvier 2015					Intégration au pilier	
Ratio minimal pour les actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1)	3,5%	4,0%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Volant de conservation des fonds propres				0,625%	1,25%	1,875%	2,50%

[1] Idem., p. 5.
[2] Idem., p. 76.

Ratio minimal CET1+volant de conservation	3,5%	4,0%	4,5%	5,125%	5,75%	6,375%	7,0%
Déduction de CET1		20%	40%	60%	80%	100%	100%
Ratio minimal Fonds propres de base (T1)	4,5%	5,5%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Ratio minimal Total des Fonds propres	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Ratio minimal Total des Fonds propres+ volant de conservation	8,0%	8,0%	8,0%	8,625%	9,25%	9,875%	10,5%
Instruments de Fonds propres devenus non éligibles aux autres éléments de T1 et à T2	Elimination progressive sur 10 ans						
Ratio de liquidité à court terme (LCR)			Introduction du ratio minimal				
Ratio de liquidité à long terme (NSFR)						Introduction du ratio minimal	

III- Dispositifs de mise en œuvre de Bâle III au Maroc

Dans un environnement réglementaire en pleine mutation au plan international, Bank Al-Maghrib poursuit ses actions visant l'adaptation du cadre légal et réglementaire applicable aux établissements de crédit et sa convergence vers les meilleurs standards. Ainsi, pour préserver la stabilité financière, plusieurs réformes ont été réalisées, portant notamment sur l'amendement du statut de Bank Al-Maghrib et de la loi bancaire ainsi que sur la mise en place d'un dispositif macro-prudentiel.

1-Réforme de la loi bancaire

La nouvelle loi bancaire n°103-12[1] a fait l'objet d'une nouvelle réforme, après celles de 1993 et 2006. Ce texte structurant, qui a tenu compte des enseignements tirés de la crise financière et de la nécessité de faire converger la législation marocaine vers le référentiel international, a défini le cadre légal pour l'exercice de la surveillance macro-prudentielle, tout en renforçant les mécanismes de résolution des crises mis à la disposition de Bank Al-Maghrib. Il a introduit également les fondements légaux visant à permettre l'émergence de nouveaux acteurs et services financiers, notamment dans le domaine de la finance participative.

[1] Loi n°103-12 relatives aux établissements de crédit et organismes assimilés, publié au Bulletin officiel N°6340 du 5 mars 2015, p. 978.

a)Nouveau dispositif de surveillance macro-prudentielle et renforcement du régime de résolution des crises

Avec la nouvelle loi bancaire, le Comité de Coordination et de Surveillance des Risques Systémiques (CCSRS), qui remplace la Commission de Coordination des Organes de Supervision du Secteur Financier (CCOSSF) a vu ses attributions et sa composition, élargies. Ce Comité a pour missions[1]:

- de coordonner les actions de ses membres en matière de supervision des établissements soumis à leurs contrôles ;
- de coordonner la surveillance des organismes qui contrôlent les entités constituant un conglomérat financier ;
- de déterminer les établissements financiers ayant une importance systémique et de coordonner la réglementation commune à ces établissements ;
- d'analyser la situation du secteur financier et d'évaluer les risques systémiques ;
- de veiller à la mise en œuvre de toutes mesures pour prévenir les risques systémiques et en atténuer les effets ;
- de coordonner les actions de résolution de crises, affectant les établissements soumis à leur contrôle et revêtant un risque systémique ;
- et de coordonner la coopération et l'échange d'informations avec les instances chargées de missions similaires à l'étranger.

Sur le plan du traitement des difficultés des établissements de crédit, la nouvelle loi confère à Bank Al-Maghrib le pouvoir, en cas d'urgence et lorsque des circonstances menaçant la stabilité du système bancaire l'exigent, d'exercer des mesures exceptionnelles et de décider directement de l'application d'une ou plusieurs mesures de résolution prévues par la loi[2].

Les options et mécanismes juridiques de résolution ont été parallèlement étendus dans la nouvelle loi. Celle-ci confère, par ailleurs, un rôle en matière de résolution à la nouvelle société chargée de la gestion du fonds collectif de garantie des dépôts. En plus de contribuer au processus de résolution, en tant qu'administrateur provisoire, celle-ci peut prendre une participation dans le capital d'un établissement de crédit ou lui accorder des prêts[3].

b)Introduction de nouveaux acteurs et services financiers

La loi consacre un chapitre dédié aux banques participatives, traitant des principes de base devant les gouverner, du périmètre de leurs activités et du cadre institutionnel qui leur est spécifique notamment la création d'une fonction chargée d'identifier et de prévenir les risques de non conformité de leurs opérations et activités aux avis conformes du Conseil Supérieur des Ouléma. Ces banques seront soumises aux mêmes procédures d'agrément et de supervision, moyennant les aménagements nécessaires pour se conformer aux standards en la matière[4].

Avec le développement des canaux de paiements électroniques et la diversification des acteurs sur le marché de ces paiements, la loi a créé le statut d'établissement de paiement pour les entités qui seraient habilitées, après agrément, à fournir des services de paiement[5].

Dans la perspective du développement de la place financière de Casablanca et pour combler le vide juridique concernant la fourniture des services d'investissement, la loi a défini les services qui peuvent être exercés soit par les banques, soit par des institutions spécialisées qui relèveraient du contrôle du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM)[6].

[1] Article 108 de la loi précité.
[2] Article 115,126, 127 et 178 de la loi précité.
[3] Article 114 de la loi précité.
[4] Article 54-61 de la loi précité.
[5] Article 11 de la loi précité.
[6] Article 7 et 8 de la loi précité.

De leur côté, les associations professionnelles seront renforcées par la création d'une troisième association à laquelle doivent adhérer les établissements de paiement y compris les sociétés intermédiaires en transfert de fonds[1].

c) Elargissement du périmètre de la supervision bancaire

La nouvelle loi bancaire étend la compétence de Bank Al-Maghrib à l'agrément des associations de micro-crédit et des banques offshore, à l'élaboration de la réglementation comptable et prudentielle les régissant ainsi qu'au traitement de leurs difficultés, y compris le retrait d'agrément[2].

d)Renforcement des règles relatives à la gouvernance bancaire

La loi a instauré l'obligation de doter les conseils d'administration des établissements de crédit de membres indépendants. Elle prévoit également des dispositions permettant à Bank Al-Maghrib de s'opposer à toute nomination d'une personne au sein des organes d'administration, de direction ou de gestion d'un établissement de crédit, si elle estime que les mandats exercés dans d'autres institutions peuvent entraver l'accomplissement normal de ses fonctions[3].

La loi consacre l'obligation de la mise en place des Comités d'audit chargés d'assurer l'évaluation des dispositifs du contrôle interne ainsi que des comités chargés du suivi du processus d'identification et de gestion des risques. Ces comités doivent être l'émanation du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, le cas échéant, et comporter des administrateurs indépendants[4].

e)Renforcement de la protection de la clientèle

Pour converger vers les meilleures pratiques, la gestion des deux fonds de garantie des dépôts prévus par la loi bancaire est confiée à une société gestionnaire au capital détenu par les banques et placée sous le contrôle de Bank Al-Maghrib[5].

Dans le but de faciliter davantage le règlement des litiges entre les établissements de crédit et leur clientèle et de renforcer la protection des intérêts de cette dernière, la loi confère à Bank Al-Maghrib des prérogatives renforcées et impose aux établissements de crédit de se doter d'un dispositif interne de traitement des réclamations formulées par leur clientèle. Elle exige également de ces établissements d'adhérer au dispositif de médiation bancaire[6].

La nouvelle loi prévoit, par ailleurs, des passerelles entre les autorités de la concurrence et Bank Al Maghrib et comporte également des dispositions visant l'harmonisation de ses prescriptions avec celle de la loi relative à la protection des données à caractère personnel[7].

2-Réforme de la loi portant statut de Bank Al-Maghrib

Les missions des banques centrales ont subi une transformation profonde suite aux enseignements tirés de la crise financière internationale de 2009, particulièrement, en matière de stabilité financière.

Eu égard à ces développements, et en vue de mettre cette loi au diapason des meilleurs standards internationaux, il est devenu nécessaire de procéder à une refonte de la loi portant statut de Bank Al-Maghrib.

Les grandes lignes du projet de loi portant statut de Bank Al-Maghrib n°04-15[8] peuvent être récapitulées comme suit :

---

[1] Article 32 de la loi précité.
[2] Article 18 de la loi précité.
[3] Article 92 de la loi précité.
[4] Article 78 de la loi précité.
[5] Article 67, 68 et 69 de la loi précité.
[6] Article 157 et 158 de la loi précité.
[7] Article 49 et 50 de la loi précité.
[8] Projet de loi n°04-15 portant statut de Bank Al Maghrib. Disponible sur le site internet : http : //www.sgg.ma. (Consulté de le 3 décembre 2015).

a)Le renforcement de l'indépendance de la Banque centrale

Le projet de loi prévoit d'attribuer à la banque centrale une autonomie totale en lui conférant le pouvoir de définir l'objectif de stabilité des prix, qui devient son objectif principal, et de conduire la politique monétaire en toute indépendance. De même, il propose une nouvelle disposition permettant la concertation régulière entre le ministre chargé des finances et le Wali en vue d'assurer la cohérence de la politique macro-prudentielle ainsi que celle de la politique monétaire avec les autres instruments de la politique macro-économique[1].

En contrepartie du renforcement de son indépendance, ledit projet prévoit l'introduction du contrôle parlementaire en permettant l'audition du Wali par les commissions permanentes chargées des finances du parlement sur la politique monétaire et l'exercice des autres missions de la banque[2].

b)L'élargissement des missions de la banque centrale au renforcement de la stabilité financière

Le projet de loi propose d'élargir les missions de Bank Al-Maghrib à la contribution à la prévention du risque systémique et au renforcement de la stabilité financière et d'adapter ses instruments d'intervention à cette mission[3].

Pour s'acquitter de cette nouvelle mission, ledit projet prévoit des dispositions permettant à la banque (i) d'être représentée au sein du comité de coordination et de surveillance des risques systémiques, créé par la nouvelle loi bancaire ; (ii) de proposer au Gouvernement toute mesure visant à maintenir la stabilité financière ; (iii) de prendre des participations dans des établissements de crédit dans un contexte de gestion des risques systémiques et de résolution des crises bancaires ; (iv) d'imposer aux établissements de crédit et aux gestionnaires des systèmes de paiement la mise en place de tout mécanisme de garantie permanent ou temporaire pour prévenir l'instabilité financière et (v) de prendre toutes autres mesures dans les circonstances exceptionnelles.

c) La clarification des attributions de Bank Al-Maghrib en matière de politique du taux de change et l'assouplissement de la gestion des réserves de change

Compte tenu de l'interaction entre la politique monétaire et la politique de change et afin de se conformer avec les meilleures pratiques internationales, selon lesquelles la politique de change relève des attributions des ministères en charge des finances avec toutefois une consultation des banques centrales, le projet de loi précise que Bank Al-Maghrib met en œuvre la politique du taux de change dans le cadre du régime de change et des orientations fixées par le ministre chargé des finances, après avis de la banque. Dans ce cadre, Bank Al-Maghrib a été également autorisée à utiliser les réserves de change dans un objectif de défense ou de préservation de la valeur du dirham en cas de régime de change flexible.

Par ailleurs, et afin d'assouplir la gestion des réserves de change, le projet de loi prévoit des dispositions visant à habiliter la Banque à conclure des conventions avec ses contreparties sur la base des conventions cadres agréées par des associations professionnelles internationales et de déléguer la gestion d'une partie des réserves de change à des mandataires dans des conditions fixées par la banque[4].

d)Le renforcement de la bonne gouvernance de la banque centrale

Les principales nouveautés du projet de loi visant la consolidation de la bonne gouvernance de Bank Al-Maghrib concernent :

- l'indépendance institutionnelle et personnelle de la banque
- l'élargissement des prérogatives du conseil de la Banque
- L'élargissement des attributions du Wali
- L'institution de nouveaux organes d'administration et de direction de la banque

[1] Article 6 du projet de loi précité.
[2] Article 43 du projet de loi précité.
[3] Article 10 du projet de loi précité.
[4] Article 11 et 12 du projet de loi précité.

e)Le contrôle de la banque et la répartition des bénéfices

Les principales nouveautés du projet de loi consistent à limiter la portée du contrôle du Commissaire du Gouvernement aux opérations financières et à subordonner la répartition du bénéfice net disponible, après les prélèvements nécessaires, à un accord entre la banque et l'autorité gouvernementale chargée des finances[1].

f) L'instauration d'un nouveau cadre juridique régissant les systèmes et moyens de paiement

En l'absence d'un cadre juridique relatif aux systèmes et moyens de paiement, le projet de loi a consacré un nouveau chapitre à la supervision et la sécurisation des systèmes et moyens de paiement. Les principales nouveautés de ce projet de loi se présentent comme suit [2]:

– Doter la banque centrale des moyens nécessaires pour lui permettre d'exercer la fonction de supervision des systèmes de paiement, en l'habilitant à agréer la création de ces systèmes et en renforçant son pouvoir de contrôle et de sanction ;

– Instituer des dérogations notamment par rapport au code de commerce afin de garantir l'irrévocabilité des opérations de règlement et de livraison introduites dans les systèmes de paiement ;

– Préciser les modalités de surveillance et de sécurisation des moyens de paiement ;

– Créer un conseil national des systèmes de paiements qui aura pour mission de tracer les orientations stratégiques de ces systèmes et d'examiner les questions relatives à la falsification et à la contrefaçon des moyens de paiement.

3-Dispositifs macro-prudentiel

Bank Al-Maghrib a suivi avec beaucoup d'attention les réformes menées, au plan international, pour corriger les défaillances révélées par la crise financière. Il s'agit notamment de la réforme de Bâle III, la mise en place d'une régulation spécifique aux banques internationales d'importance systémique et du renforcement du dispositif de surveillance macro prudentiel.

a)Transposition des normes de Bâle III

Pour la mise en œuvre de Bâle III, Bank Al-Maghrib a opté pour une approche progressive consistant à prioriser les deux réformes majeures relatives aux fonds propres et à la liquidité.

En 2013, Bank Al-Maghrib a publié une circulaire qui transpose les normes relatives aux fonds propres, édictées par le Comité de Bâle en décembre 2010 et ayant pour objet de rehausser la qualité et la quantité de ces fonds.

Elle a publié, également, une nouvelle circulaire sur le ratio de liquidité à court terme par laquelle elle transpose le «Liquidity Coverage Ratio » (LCR) préconisé par le Comité précité. Ce ratio vise à renforcer le profil de liquidité des banques et à favoriser leur résilience à un éventuel choc de liquidité[3].

- Normes de fonds propres

Les établissements de crédit doivent disposer, sur base individuelle et consolidée, de fonds propres de base au moins égaux à 8% des risques pondérés, de fonds propres de catégorie 1 d'au moins 9% et de fonds propres de catégorie 1 et 2 d'au moins 12%, soient des niveaux supérieurs à ceux imposés par le Comité de Bâle à ses membres.

Les instruments pouvant être inclus dans les fonds propres doivent répondre à des critères d'éligibilité propres à chaque catégorie. Parmi les changements introduits par cette nouvelle réglementation figure notamment le critère imposant que l'achat de l'instrument ne soit pas financé directement ou indirectement par l'établissement.

[1] Article 46 du projet de loi précité.

[2] Chapitre IV du projet de loi précité.

[3] Bank Al-Maghrib, Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit, exercice 2013, p.93.

Les nouvelles règles entrent en vigueur le 1er janvier 2014, avec une mise en œuvre progressive de certaines dispositions prévues jusqu'en 2019[1].

- Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité impose aux banques de disposer de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une crise grave de liquidité qui durerait 30 jours.

La réforme prévoit un ratio de liquidité minimum de 100 %. En cas de crise de liquidité, les banques seraient amenées à utiliser leur stock d'actifs liquides de haute qualité et seraient autorisées par Bank Al-Maghrib à ne pas respecter ponctuellement ce seuil minimum. Cette disposition a été introduite par le Comité de Bâle, en janvier 2013, dans le cadre des assouplissements apportés au LCR.

L'entrée en vigueur de ce ratio, en remplacement du coefficient de liquidité en vigueur, a été prévue le 1er juillet 2015, après une période d'observation de 18 mois, au terme de laquelle des ajustements pourraient être apportés.

A cette date, le ratio minimum à respecter par les banques est fixé à 60%, augmenté progressivement de 10 points par an pour atteindre 100 % au 1er juillet 2019[2].

b)Cadre de traitement des banques d'importance systémique

La nouvelle loi bancaire prévoit d'exiger des banques revêtant une importance systémique de respecter des règles prudentielles plus contraignantes et de présenter un plan de redressement de crise interne. A cet égard et en convergence avec les recommandations du Comité de Bâle relatives au traitement des banques d'importance systémique au niveau domestique, Bank Al-Maghrib a engagé des travaux visant à étudier les règles devant encadrer ces établissements au Maroc.

Dans ce sens, Bank Al-Maghrib a entrepris l'élaboration d'un projet de circulaire relatif au cadre de traitement des banques d'importance systémique. Ce texte couvre deux principales composantes : l'identification de ces banques et les exigences prudentielles visant le renforcement de la capacité d'absorption des pertes des banques identifiées en tant que systémiques[3].

La démarche d'identification des établissements de crédit d'importance systémique est celle édictée par le Comité de Bâle, moyennant des adaptations tenant compte des spécificités du secteur bancaire marocain.

Pour l'identification des banques d'importance systémique au Maroc, trois critères ont été retenus : la taille, l'interconnexion et la complexité.

Les banques d'importance systémique seront soumises à des exigences prudentielles renforcées, en termes notamment de ratios de fonds propres. Elles devraient également faire l'objet d'une surveillance accrues et des obligations plus contraignantes en matière de reporting réglementaire.

D'un autre côté, Bank Al-Maghrib a entrepris l'étude des règles devant encadrer les plans de redressement de crise interne à transmettre par les banques, notamment celles d'importance systémique[4].

c) Dispositif de surveillance macroprudentiel

La régulation des risques systémiques s'appuie sur un cadre institutionnel et un cadre opérationnel.

Sur le plan institutionnel, des avancées importantes ont été réalisées pour la mise en place de mécanismes de prévention des crises et de coordination des réponses y afférentes. Dans cette perspective, les réformes relatives au nouveau statut de Bank Al-Maghrib et la loi bancaire, prévoient de nouveaux arrangements institutionnels permettant une coopération élargie et étroite

[1] Idem., p.94.
[2] Idem., p.95.
[3] Bank Al-Maghrib, Rapport annuel sur la supervision bancaire, exercice 2014, p.101.
[4] Idem., p.102.

entre les régulateurs du système financier pour la maîtrise du risque systémique et la résolution des crises. De même, un comité de stabilité financière a été institué afin d'évaluer les risques et les menaces pesant sur la stabilité financière et d'examiner les mesures visant leur atténuation.

Sur le plan opérationnel, un procédé a été mis en place qui repose sur deux composantes essentielles: une cartographie globale des risques en tant qu'outil visant à identifier et scorer les risques pesant sur la stabilité du système financier et un dispositif de stress testing qui visent à quantifier ces risques s'ils devaient se matérialiser.

- Cartographie des risques systémiques

La cartographie des risques systémiques constitue une composante essentielle du cadre d'analyse de la stabilité du système financier. Elle consiste en un tableau de bord prospectif global des principales sources de risques pour le système financier. Dans ce cadre, 8 risques ont été jugés significatifs pour la stabilité financière au Maroc : risques macro économiques, risques émanant des conditions monétaires et financières, risque de crédit, risque de marché, solidité des institutions financières, risque de contagion, risque de liquidité, et le risque immobilier.

Ces indicateurs, d'ordre macroprudentiel, visent à évaluer les vulnérabilités au niveau des institutions et des marchés financiers et à apprécier les risques qui pourraient émaner des acteurs de l'économie réelle, notamment les ménages, les entreprises et le secteur immobilier.

L'appréciation de ces indicateurs est effectuée au vu de l'évolution de leurs valeurs historiques sur une longue période avec le benchmark des données affichées par d'autres pays développés et émergents. L'évolution prévisionnelle attendue de certains indicateurs, jugés précurseurs, est également considérée pour conférer à l'analyse une dimension prospective. Elle donne lieu à l'attribution de scores, sur une échelle de 1 à 5, croissante en fonction du niveau de risque[1].

- Dispositif de « Stress testing »

En complément à la cartographie des risques, un dispositif de « stress testing » mis en œuvre par Bank Al-Maghrib permet d'apprécier la capacité de résistance des banques face à la matérialisation des risques identifiés et d'évaluer le caractère adéquat des coussins de fonds propres, de provisions et de liquidité qu'elles doivent détenir pour absorber les pertes éventuelles. Les résultats de différents stress tests servent à la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions en vue de réduire les effets des chocs en cas de concrétisation.

Le dispositif de « stress testing » s'appuie sur trois approches :

– Les stress tests de sensibilité des bilans bancaires sont conduits sur une base individuelle et à l'échelle du secteur. Les scénarii testés visent à mesurer l'impact d'un choc de crédit, de liquidité, de taux d'intérêt ou de change sur l'équilibre bilanciel, la solvabilité ou la position de liquidité des banques. Le choix de ces scénarii et leur calibrage sont effectués à dire d'expert, tenant compte de l'analyse des données historiques des événements de chocs passés, des résultats de l'évaluation des risques systémiques issus de la cartographie des risques et des scores ainsi que de l'évolution attendue de ces risques.

– Les stress tests de contagion interbancaire permettent d'évaluer le risque de contagion de la défaillance d'une banque aux autres banques à travers leurs engagements bilatéraux sur les marchés interbancaires à blanc et collatéralisé.

– Les macro-stress tests ont pour objet de disposer d'éléments de prévision de certains agrégats de l'activité bancaire par rapport à l'évolution de l'environnement macro-économique, monétaire et financier et d'évaluer la capacité des banques à résorber des chocs macro-économiques[2].

[1] Bank Al -Maghrib, Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit, exercice 2012, p.33.

[2] Bank Al-Maghrib, Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit, exercice 2013, p.112.

IV- Les effets de Bâle III sur les banques marocaines

En matière de coût, l'impact de la mise en place de Bâle III par les banques marocaines a été estimé à 271 MDH, sur 5 ans, variant entre 10,5 MDH et 52 MDH par établissement bancaire. Le chantier « risque de contrepartie » a été identifié comme le plus couteux, et devrait s'accaparer 21% des montants engagés. Les chantiers relatifs à l'amélioration de la qualité des fonds propres, aux stress test, ou encore les ratios de liquidités, représenteraient chacun 19% du montant total[1].

En matière de capital, la définition des fonds propres réglementaires au Maroc a été toujours plus restrictive que celle prévue par les normes de plusieurs pays. Les fonds propres de base ne comprennent, à titre d'exemple, aucun instrument hybride de capital. De ce fait, l'adoption du dispositif de Bâle III serait relativement moins contraignante pour les banques marocaines.

En effet, la nouvelle réglementation, dite Bâle III, augmente sensiblement les exigences de fonds propres liées aux activités de marché, dans des proportions supérieures à d'autres métiers des établissements de crédit. Elle accroîtrait sensiblement la quantité et la qualité des fonds propres.

Bank Al-Maghrib a décidé en avril 2012 de rehausser le niveau minimum du Tier 1 à 9 % et celui du ratio de solvabilité à 12 %. Ces deux ratios sont applicables à partir de juin 2013 et ont nécessité, pour certaines banques, quelques mesures préalables leur permettant de faire face à ces nouvelles exigences, dans un contexte d'expansion de leur activité (augmentation de capital, émissions obligataires subordonnées, transformation des dividendes en actions, etc).

A fin 2014, le ratio de solvabilité moyen, qui rapporte le volume des fonds propres à la somme des actifs nets pondérés, a atteint 13,8%, au-dessus du seuil minimum de 12% édicté par la réglementation prudentielle en vigueur. Le ratio de fonds propres de catégorie 1 s'est établi à 11,9% pour un minimum réglementaire de 9%.

En termes de liquidité, à fin 2014, le secteur bancaire marocain affiche un coefficient de liquidité moyen de 110%, au-dessus du minimum réglementaire qui est de 100%. Quant au ratio de liquidité à court terme, transposé des normes de Bâle III, s'est établi à 130%, soit un niveau supérieur au minimum requis. Toutefois, la situation varie selon les opérateurs, les grandes banques étant largement au-dessus du niveau requis. Sur les nouvelles règles, ce sont les établissements de petites tailles qui pourraient encore rencontrer plus de difficulté à se conformer. Pour l'ensemble de la profession, la contrariété viendra probablement de la fréquence du reporting du LCR. Le comité de Bâle recommande un reporting toutes les deux semaines et un suivi quotidien en cas de tension sur les liquidités. Un exercice qui pourrait s'avérer lourd pour les banques. Au Maroc le LCR sera communiqué mensuellement à Bank Al-Maghrib ce qui laisse un peu de souplesse aux banques.

A rappeler que Bank Al-Maghrib a mis en place une approche progressive avec des augmentations annuelles de 10% permettant de respecter un ratio LCR de 100% en 2019. Cette approche est pertinente dans la mesure où elle laissera le temps aux banques de faire évoluer la structure de leur portefeuille et de leurs ressources de sorte à détenir des actifs liquides équivalents à au moins 25% des flux sortants. D'ici 2019, nous devrons assister à une adaptation de la structure de refinancement des banques, à travers, par exemple, l'allongement des ressources des banques via les émissions obligataires, ainsi que la réduction de la récurrence des sorties nettes des ressources rémunérées (dépôts à terme et certificats de dépôt). Nous assisterons également au développement du marché des obligations sécurisées compte tenu de leur éligibilité aux règles de calcul du LCR.

Bâle III renforcera le système bancaire face aux risques auxquels il est continuellement soumis. Son application devrait impacter les métiers ainsi que les pratiques de la banque. La recherche d'économies sera encore plus renforcée afin de compenser le coût de mobilisation du capital humain et celui de mise en place des dispositifs. De plus, les évolutions dans le modèle

[1] Selon une étude réalisée par le cabinet SIA Conseil qui est un cabinet de conseil en management et en stratégie opérationnelle dont le siège social se situe en France, avec une présence en Belgique, en Italie et au Maroc.

métier et opérationnel des banques vont se poursuivre compte tenu de la forte pénalisation de certaines activités, en l'occurrence la titrisation ou encore les activités de marché.

Indicateurs d'activités et de rentabilité des banques marocaines[1]

Montant en milliards de dirhams	2012	2013	2014
Total bilan	1 041	1 095	1 103
Crédit par décaissement (net de provisions)	704	726	734
Dépôts de la clientèle	697	722	770
Fonds propres (hors bénéfice de l'exercice)	88	94	98
Produit net bancaire	38,6	40,3	44,0
Résultat brut d'exploitation	20,4	21,5	23,8
Résultat net	9,9	9,9	10,0
Rendement moyen des emplois	5,16%	5,19%	5,49%
Coût moyen des ressources	1,95%	1,98%	1,94%
Coefficient moyen d'exploitation	47,5%	47,7%	46,1%
Rentabilité des actifs (RAO)	1,0%	1,0%	1,0%
Rentabilité des fonds propres (ROE)	11,8%	10,6%	10,2%
Taux des créances en souffrance	5,0%	5,9%	6,9%
Taux de couverture des créances en souffrance par les provisions	68%	64%	65%

Conclusion :

Bâle III revêt un caractère macroprudentiel visant à atténuer le risque systémique qui précipite les crises et visant à stabiliser le système financier dans son ensemble et à éviter par conséquent, les invasions vers l'économie.

La mise en application des normes de Bâle III va améliorer la qualité et le niveau des fonds propres des banques, réduire le risque systémique et anticiper un délai suffisant pour que le passage au nouveau régime s'opère sans imprévus. En parallèle, les exigences internationales relatives à la liquidité forment un élément important qui favorisera la résistance immédiate des banques à une éventuelle situation d'illiquidité.

Par ailleurs, malgré un manque de visibilité sur les caractéristiques définitives de certaines mesures, il est évident que ce nouveau dispositif aura des impacts significatifs sur les conditions d'exercice des établissements de crédit.

Pour le cas marocain, l'impact de Bâle III sur le secteur bancaire apparait comme limité. Effectivement, le secteur bancaire marocain est très bien capitalisé, et respecte déjà les nouveaux ratios de solvabilité Bale III. Les banques marocaines sont moins touchées par les règles Bâle III compte tenu de leur faible taille, de la nature de leurs activités, tournées essentiellement vers le marché local, et de leur faible exposition aux risques de marché. En effet, les banques marocaines restent relativement loin des activités de marché et ne sont pas comparables à des établissements à taille critique les « too big to fail »[2], l'un des problèmes majeurs traités par le régulateur bâlois dans le cadre de la nouvelle réforme Bâle III.

[1] Bank Al-Maghrib, Rapport annuel sur la supervision bancaire, exercice 2014, p.10.

[2] L'expression « Too big to fail » ou « Trop grand pour échouer » signifiait qu'une entreprise (en particulier dans le milieu bancaire) était devenue trop importante pour que l'Etat n'intervienne pas en cas de difficultés importantes.

Dans cette perspective, la priorité des banques est la mise en œuvre des accords Bâle II, qui constitue un levier important pour l'assainissement et la modernisation de l'industrie bancaire. Néanmoins, il est à souligner que le coût marginal de la mise en place de Bâle III au Maroc ne sera pas le même qu'en Europe où les banques passent de Bâle II à Bâle III, alors que les banques marocaines n'appliquent pas dans leur grandes majorité les approches de notation interne de Bâle II.

L'enjeu réel des banques marocaines sera celui de la rentabilité, car les nouvelles mesures de Bâle III entraineront une baisse des rentabilités des fonds propres bancaires et la rémunération du capital ne sera plus à la hauteur des attentes des actionnaires. Donc les banques qui veulent optimiser leur rentabilité devront accélérer le processus d'adoption des règles de Bâle II en matière de notation.

Pour conclure, certaines recommandations[1] peuvent être avancées pour optimiser la gestion des fonds propres et la liquidité sous Bâle III par les banques :

- Revoir l'allocation en capital des différents métiers et son adéquation aux exigences de capital sous Bâle III ;
- S'assurer de la prise en compte des implications de Bâle III sur les nouveaux métiers et réfléchir à l'adaptation éventuelle des métiers existants ;
- S'interroger sur l'éventuelle cession ou restructuration des activités hors du cœur de métier ;
- Analyser la pertinence de l'introduction de capitaux extérieurs dans les structures spécialisées pour diminuer les impacts des mesures ;
- Examiner la performance des modèles d'évaluation existants (par exemple modèles IRB) ;
- Revoir la qualité des données utilisées pour déterminer le niveau des exigences en capital ;
- Analyser les différents constituants de la liquidité et identifier les zones de difficultés (ex.: caractère stable ou non des dépôts de la clientèle) ;
- Analyser l'impact des nouvelles règles en matière de liquidité sur la rentabilité notamment par métiers-clés ;
- Vérifier que la gestion de la liquidité, la gouvernance et les modèles sont en phase avec les bonnes pratiques de place ;
- Déterminer une série de stress tests sur la liquidité et apprécier leur évolution à travers le temps ;
- Définir les paramètres de gestion du risque de liquidité et identifier si les systèmes, les données et la production des reporting seront compatibles avec les nouvelles dispositions.

[1] KPMG, « Bâle III : les impacts à anticiper », Financial Services, Mars 2011, p.11.

Le contrôle de la comptabilité informatisée au Maroc : Entre législation et vérification sur terrain

CHAIBI Abdellaziz[1]

Introduction

Dans le système fiscal marocain, l'impôt est assis, en règle générale, sur des bases d'imposition déclarées par les redevables eux-mêmes.

Les actes ou déclarations déposés par les contribuables, qui bénéficient d'une présomption d'exactitude et de sincérité, peuvent comporter des erreurs sous la forme d'insuffisances, d'inexactitudes ou d'omissions.

Ces erreurs doivent être corrigées par l'administration à qui il incombe de préserver les intérêts du Trésor tout en assurant l'égalité des citoyens devant l'impôt.

C'est ainsi que l'administration, dans la stricte observation du code général des impôts, met en œuvre les procédures qui lui sont conférées par la loi et qui permettent de contrôler les actes et déclarations et de réunir les éléments d'information pour procéder aux rehaussements des bases d'imposition. L'ensemble de ces activités constitue le contrôle fiscal.

En contrepartie des pouvoirs de contrôle et de rehaussement que la loi accorde aux agents du fisc, des mesures législatives et administratives ont été prévues pour garantir les droits des contribuables.

Le contrôle porte alors non seulement sur les livres et documents comptables mais également sur les inventaires, pièces de recettes et de dépenses de nature à justifier l'exactitude des résultats indiqués dans les déclarations.

Dans ces conditions et dès le début des années 1990, la question s'est posée de savoir dans quelle mesure les vérificateurs pouvaient poursuivre leurs investigations dans les systèmes informatiques de l'entreprise. A l'époque, il s'agissait principalement de gros systèmes centralisés utilisés par de grandes entreprises.

Cela étant, c'est une évidence de dire qu'aujourd'hui les entreprises disposent, dans leur très grande majorité, de systèmes informatisés pour tenir leur comptabilité, assurer le suivi de leurs ventes et établir leurs factures. Ce passage progressif du tout papier au tout informatique illustre l'aptitude des entreprises à utiliser les outils de gestion les plus modernes et les plus performants. Alors que les grandes entreprises utilisent de plus en plus des logiciels de gestion intégrés qui sont adaptés à leur environnement, les petites et moyennes entreprises ont recours à des logiciels comptables largement exposés au marché informatique.

Mais qu'en est-il de la fiabilité juridique de ces outils? Est ce que la législation marocaine à mis en place assez de dispositifs afin d'assurer cette fiabilité par le biais du contrôle fiscal? Et comment l'administration fiscale peut elle exploiter ces systèmes pour un contrôle fiscal plus efficace ?

Cet article a pour but de présenter les outils dont dispose l'administration fiscale en matière de contrôle fiscale des comptabilités informatisées en passant par une analyse de source des soubassements juridiques de ce type de contrôle, et une approche critique des logiciels comptables qui met le point sur leurs risques de non-conformité à la loi comptable et fiscale.

La première partie sera donc dédiée au volet juridique en s'appuyant sur les différents sources de lois comptable et fiscale à savoir le code général des impôts (CGI) et le code général de normalisation comptable (CGNC) , l'objectif de cette partie est de définir le cadre légale de la

[1] Etudiant chercheur en doctorat Droit Public Université Mohammed Premier, Oujda, sous la direction de MUSTAFA AMROUS, Professeur d'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Politique et Economique et vérificateur des impôts auprès de la Direction Générale des Impôts à Casablanca.

comptabilité informatisée, ainsi que les atouts et les limites du droit de contrôle fiscale de cette comptabilité.

La deuxième partie donnera un aperçu sur les systèmes d'organisation comptables avec une étude de deux logiciels « sage sari » et « ciel », cette étude a pour objet de prévoir les risques de non-conformité de ces produits avec les règles comptables et fiscales et orienter les axes de contrôle, ce qui entre dans les étapes préliminaires de tout processus de contrôle fiscal.

Le cadre légal du contrôle fiscal de la comptabilité informatisée :

Avant d'entamer le contrôle fiscal de la comptabilité informatisée, il est judicieux de mettre en évidence les soubassements juridiques de la comptabilité informatisée en matière fiscale et comptable.

Principes de la comptabilité informatisée:

Le CGI stipule dans son article 145 que « Les contribuables doivent tenir une comptabilité conformément à la législation et la réglementation en vigueur, de manière à permettre à l'administration d'exercer les contrôles prévus par le présent code». Cette obligation fiscale est consolidée par la réglementation comptable en la matière.

Le système d'information comptable de l'entreprise, selon le CGNC, doit assurer quatre conditions1 :

Caractère régulier, sincère et probant de la comptabilité en fournissant les livres et document comptables ainsi que les pièces justificatives.

Le caractère intangible et irréversible des écritures,

Une procédure de clôture périodique des enregistrements chronologiques,

Le principe de la permanence du chemin de révision.

Caractère régulier, sincère et probant de la comptabilité

Le code général de normalisation comptable a transposé aux comptabilités informatisées les principes obligatoires de tenue des comptabilités manuelles, à savoir :

Livres comptables : Les obligations comptables des commerçants et de certaines sociétés imposent de tenir obligatoirement un livre-journal, un grand livre et un livre d'inventaire. Les mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise sont enregistrés opération par opération et jour par jour pour le livre-journal. Les écritures du livre-journal sont portées sur le grand livre et ventilées selon le plan de comptes. Le livre d'inventaire doit être suffisamment détaillé pour justifier le contenu de chacun des postes du bilan. S'il s'agit de documents informatiques, les documents doivent être identifiés, numérotés et datés dès leur établissement par des moyens offrant toute garantie en matière de preuve.

---

[1] Le CGNC qui reste la référence légale en matière de comptabilité, a prévu dans le chapitre III - G , relatif à l'organisation de la comptabilité par un traitement informatique :

1 - Les procédures de traitement sont les modes et les moyens utilisés par l'entreprise pour que les opérations nécessaires à la tenue des comptes et à l'obtention des états prévus et requis soient effectuées dans les meilleurs conditions d'efficacité sans pour autant faire obstacle au respect par l'entreprise de ses obligations légales et réglementaires.

2 - L'organisation du traitement informatique doit obéir aux principes suivants :

- ✓ la chronologie des enregistrements écarte toute insertion intercalaire ;
- ✓ l'irréversibilité des traitements effectués exclut toute suppression ou addition ultérieure d'enregistrement ;
- ✓ la durabilité des données enregistrées offre des conditions de garantie et de conservation prescrites par la loi ;
- ✓ garantir toutes les possibilités d'un contrôle et donner droit d'accès à la documentation relative à l'analyse, à la programmation et aux procédures de traitement.

3 - Les états périodiques fournis par le système de traitement doivent être numérotés et datés.

4 - Chaque donnée entrée dans le système de traitement par transmission d'un autre système de traitement, doit être appuyée d'une pièce justificative probante.

Documentation comptable : Une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables doit être établie en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des documents comptables auxquels elle se rapporte.

Pièces justificatives : Tout enregistrement comptable doit préciser l'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appuie. En pratique, les pièces justificatives peuvent être classées en fonction de leur origine :

les pièces d'origine externe à l'entreprise (facture fournisseur, bon de livraison, acte, bordereau bancaire, etc.) ;

les pièces d'origine interne (notamment tous les justificatifs produits par le système d'information tels que la facture émise, le bordereau de livraison établi, la bande de caisse, le bulletin de salaire établi...).

Caractère intangible ou irréversible des écritures

L'obligation d'absence de tout blanc ou altération imposée aux comptabilités manuelles s'applique aux comptabilités informatisées sous forme d'une procédure de validation qui interdit toute modification ou suppression. Il y a lieu de distinguer trois phases dans le processus de validation d'une écriture comptable.

Avant la validation comptable d'une écriture : L'utilisateur peut modifier tout élément de l'écriture comptable. En effet, tant que la validation n'est pas demandée par l'utilisateur, les écritures en mode brouillard présentent un caractère tangible. Les éditions faites à partir de ce mode de saisie constituent simplement des listes de contrôle appelées couramment brouillard de saisie, procès-verbal d'entrée, accusé de réception de saisie, etc.

Validation comptable proprement dite : Il s'agit d'une phase de traitement informatique volontaire, activé grâce à une fonction du logiciel, qui consiste à figer les différents éléments de l'écriture de façon telle que toute modification ultérieure de l'un de ses éléments soit impossible. Les écritures des journaux doivent être récapitulées au livre-journal au jour le jour ou, à défaut, une fois par mois.

Après la validation comptable d'une écriture : Le livre-journal d'une comptabilité informatisée, consultable à l'écran ou édité, ne présente un caractère régulier, sincère et probant qu'après validation des écritures comptables. Les fonctions d'un logiciel qui permettent la suppression d'une écriture validée ou sa modification s'opposent au principe d'irréversibilité de l'enregistrement des écritures comptables. À ce titre, l'utilisation de telles fonctions est prohibée.

Un logiciel comptable qui ne garantit pas l'irréversibilité et l'intangibilité des écritures validées, pourra constituer un élément conduisant à s'interroger sur le caractère régulier et probant de la comptabilité.

Le caractère explicite de la validation pourra se traduire, pour l'utilisateur du logiciel, par un message d'avertissement relatif au caractère irréversible de cette procédure.

La validation implique de respecter plusieurs conditions essentielles au regard des principes comptables :

associer à chaque écriture la date de valeur comptable ou la date de validation, ainsi que la référence à la pièce justificative qui l'appuie ;

permettre d'assurer la permanence du chemin de révision entre les pièces justificatives et la comptabilité ;

rendre irréversible le contenu d'une écriture comptable validée en interdisant toute modification ou suppression.

Procédure de clôture périodique des enregistrements chronologiques

Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit établir des comptes annuels à la clôture de l'exercice au vu des enregistrements comptables et de l'inventaire. Ces comptes annuels comprennent le bilan, le compte de résultat et une annexe, qui forment un tout indissociable. Ainsi donc, au terme d'une période de douze mois, exception faite des situations

exceptionnelles telles que le premier exercice social ou la cessation d'activité, par exemple, il doit être obligatoirement procédé à la clôture de l'exercice.

Une procédure de clôture destinée à figer la chronologie et à garantir l'intangibilité des enregistrements est mise en œuvre au plus tard avant l'expiration de la période suivante.

Pour les comptabilités informatisées, lorsque la date de l'opération correspond à une période déjà figée par la clôture, l'opération concernée est enregistrée à la date du premier jour de la période non encore clôturée, avec mention expresse de sa date de survenance.

La période est définie comme un intervalle de temps durant lequel des écritures sont enregistrées de manière chronologique, en vue de leur centralisation (mois ou trimestre, par exemple) afin d'établir des situations intermédiaires en cours d'exercice comptable.

Avant toute clôture d'exercice, le système de comptabilité informatisée devrait, pour le moins, rappeler l'obligation de validation de l'ensemble des écritures enregistrées.

Après la clôture, les fonctions du logiciel doivent permettre la consultation des écritures, l'édition ou la réédition des états comptables.

Le logiciel comptable pourra utilement proposer une fonctionnalité d'exportation du fichier des écritures comptables au bénéfice de tiers, dans un format aisément exploitable indépendamment du logiciel de comptabilité.

La réouverture d'un exercice clôturé à des fins de modification ou de suppression des écritures comptables est interdite.

Principe de la permanence du chemin de révision

Les comptabilités informatisées doivent permettre de reconstituer, à partir des pièces justificatives appuyant les données entrées, les éléments des comptes, états et renseignements, soumis à la vérification, ou, à partir de ces comptes, états et renseignements, de retrouver ces données et les pièces justificatives.

Le droit de contrôle de la comptabilité informatisée :

Référence juridique :

Le droit de vérification des comptabilités informatisées trouve ses sources juridiques dans l'article 212 du CGI qui stipule que: « En cas de vérification de comptabilité par l'administration au titre d'un impôt ou taxe déterminé, il est notifié au contribuable un avis de vérification, dans les formes prévues à l'article 219, au moins (15) quinze jours avant la date fixée pour le contrôle.

Les documents comptables sont présentés dans les locaux, selon le cas, du domicile fiscal, du siège social ou du principal établissement des contribuables personnes physiques ou morales concernés, aux agents de l'administration fiscale qui vérifient, la sincérité des écritures comptables et des déclarations souscrites par les contribuables et s'assurent, sur place, de l'existence matérielle des biens figurant à l'actif.

Si la comptabilité est tenue par des moyens informatiques ou si les documents sont conservés sous forme de microfiches, le contrôle porte sur l'ensemble des informations, données et traitements informatiques qui concourent directement ou indirectement à la formation des résultats comptables ou fiscaux et à l'élaboration des déclarations fiscales, ainsi que sur la documentation relative à l'analyse, à la programmation et à l'exécution des traitements.

La note circulaire n° 716 relative au livre des procédures fiscales (LDF 2005) a prévu les modalités du contrôle fiscal de comptabilités informatisées, c'est une note explicative de l'article 212 du CGI. Cette circulaire prévoit que l'organisation du système de traitement doit garantir toutes les conditions normales d'un contrôle fiscal.

Le système de traitement doit permettre d'établir sur papier, ou éventuellement, sur tout support offrant les conditions de régularité et de conservation définies en matière de preuve, des états périodiques numérotés et datés, récapitulant dans un ordre chronologique toutes les données qui y sont enregistrées sous une forme interdisant toutes insertions intercalaires, ainsi que toutes suppressions ou additions ultérieures.

L'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée doivent être indiqués en clair. En outre, chaque donnée doit s'appuyer sur une pièce justificative constituée par un document écrit.

De même, les données qui sont prises en charge par un procédé qui, en cas d'incident, ne laisserait aucune trace doivent être constatées par un document écrit intelligible.

Il doit être possible, à tout moment, de reconstituer à partir des données définies ci-dessus les éléments des comptes, états et renseignements soumis à la vérification ou à partir desdits éléments de retrouver les données enregistrées.

C'est ainsi que tout solde de compte doit pouvoir être justifié par un relevé des écritures dont il procède à partir d'un autre solde de ce même compte. Chacune de ces écritures doit comporter une référence permettant l'identification des données correspondantes.

L'exercice du contrôle dévolu à l'administration comporte nécessairement l'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements en vue de procéder notamment aux tests nécessaires.

Les procédures de traitement automatisées des comptabilités doivent être organisées de manière à permettre de contrôler si les exigences de sécurité et de fiabilité, requises en la matière, ont bien été respectées.

A ce titre, le contrôle porte sur l'ensemble des informations, données et traitements informatiques qui concourent directement ou indirectement à la formation des résultats comptables ou fiscaux et à l'élaboration des déclarations fiscales (notamment la gestion des stocks, de la production, des salaires, etc.).

Périmètre de contrôle

L'article 212 du CGI a prévu le contrôle de la comptabilité informatisé et il a définit son périmètre de contrôle qui est ciblé sur les principales composantes du système : les données élémentaires, les traitements et la documentation.

Les données élémentaires :

Elles sont définies par leur participation directe ou indirecte à l'élaboration d'états comptables et fiscaux ou de déclarations rendues obligatoires par le CGI. Il s'agit de données immatérielles traitées par des procédés informatiques qui concourent à la constitution d'une écriture comptable, à la justification d'un événement ou d'une situation transcrite dans les livres, registres, documents, pièces et déclarations visés par le droit de contrôle.

Cette définition répond à la nécessité légale de justifier les résultats produits par un système informatisé avec les données élémentaires ayant servi à leur élaboration, prises en compte dès leur origine, et non par des données agrégées résultant de traitements automatisés.

L'organisation des comptabilités informatisées et de leurs pièces justificatives repose fréquemment sur deux domaines :

Le domaine comptable : Il comprend les données immatérielles, traitées par des procédés informatiques, qui concourent directement à la constitution d'une écriture comptable ou à la justification d'un événement ou d'une situation transcrite dans les livres, registres, documents, pièces et déclarations contrôlés par l'administration. Les fichiers suivants appartiennent au domaine comptable : plan comptable, fichier des écritures comptables, fichier d'inventaire.

Le domaine de gestion : Il inclut les données immatérielles, traitées par des procédés informatiques, qui concourent indirectement à la constitution d'une écriture comptable ou à la justification d'un événement ou d'une situation transcrite dans les livres, registres, documents, pièces et déclarations contrôlés par l'administration.

L'administration peut demander indistinctement, mais non limitativement, l'ensemble des éléments gérés par les systèmes informatisés de :

La comptabilité générale (livre-journal, balance, livre d'inventaire, etc.) ;

La comptabilité analytique ou budgétaire quand elle existe et qu'elle concourt indirectement à la constitution d'une écriture comptable ou à la justification d'un événement ou d'une situation

transcrite dans les livres, registres, documents, pièces et déclarations contrôlés par l'administration (calcul des provisions, détermination de coûts de production, d'achat ou de revient, etc.) ;

La gestion commerciale (articles, tarifs, factures, remises, clients, fournisseurs, etc.)

système de caisses et de recettes ;

La gestion des stocks (quantités, valorisation, destructions, pertes, etc.) ;

La gestion de production (détermination des prix de revient industriels, etc.) ;

La gestion des immobilisations (validation des montants de dotations aux amortissements, etc.) ;

La gestion du personnel (temps de présence, rémunération, etc.).

Les tables utilisées comme éléments de référence à titre de paramétrage ou de codification constituent également des données élémentaires, comme par exemple les codes prix, les codes articles, les codes TVA, les codes mouvements de stocks, etc.

En revanche, les données relatives au fonctionnement de l'entreprise, sans lien direct ou indirect avec la comptabilité ou les déclarations obligatoires, n'entrent pas dans le champ d'application du contrôle. Il en est ainsi, par exemple, des informations relatives à la conception artistique de produits ou de services, d'études commerciales, sous réserve que leur examen ne s'avère pas nécessaire pour l'appréciation du montant d'une charge ou d'un crédit d'impôt.

Les traitements et la documentation

Il s'agit de l'ensemble des opérations réalisées par des moyens automatiques pour permettre l'exploitation des données élémentaires et notamment leur collecte, leur saisie, leur enregistrement, leur modification, leur classement, leur tri, leur conservation, leur destruction et leur édition.

L'organisation de la comptabilité tenue au moyen de systèmes informatisés implique l'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements, en vue, notamment, de procéder aux tests nécessaires à la vérification des conditions d'enregistrement et de conservation des écritures

Les entreprises sont tenues d'établir, de conserver et de présenter une documentation relative à l'ensemble des systèmes d'information.

La documentation doit décrire, de façon suffisamment précise et explicite, les règles de gestion des données et des fichiers mis en œuvre dans les programmes informatiques, qui ont des incidences directes ou indirectes sur la formation des résultats comptables et fiscaux et des déclarations rendues obligatoires par le CGI.

Analyse de la législation marocaine:

Le droit fiscal marocain a été souvent inspiré par le droit français, cependant les dispositifs de loi relatifs au contrôle fiscal de la comptabilité informatisée n'ont pas évolué et laisse toujours des ambigüités au niveau de leur application.

Tout d'abord il faut mentionner que le seul article du CGI qui traite la comptabilité informatisée fiscal est l'article 212 (déjà exposé) ; la note circulaire 716 demeure une note interne et ne constitue nullement une source de réglementation.

Alors que dans la législation française le texte de loi initial régissant le doit de contrôle sur la comptabilité informatisée et qui a été repris en intégrité par le CGI marocain, a été renforcé par des bulletins officiels ajoutant des détails et des compléments afin de soulevé toute ambigüité. Ce déficit dans la législation marocaine apparait principalement sur plusieurs points.

La conservation des données comptables :

Le contrôle fiscal au Maroc est un contrôle a posteriori qui porte en règles générales sur les quatre années non encore couvertes par la prescription. Le vérificateur se trouve donc souvent confronté aux problèmes liés à la conservation des données puisque, au cours des années soumises au contrôle, le système informatique de l'entreprise a certainement évolué (changement de logiciels ou de version).

L'article 2111 du CGI qui traite de la conservation des documents comptables n'a rien prévu concernant la comptabilité informatisée :

En pratique les contribuables procèdent à l'impression des données sur papiers car aucune loi ne les oblige à conserver leurs comptabilités sur support informatique et c'est ce qui rend la vérification des traitements informatisés impossibles.

Ce problème a était résolu par la législation française qui contraigne les entreprises à archiver leurs données. C'est ainsi que l'article 102 B du livre des procédures fiscales (LPF) français2 impose de conserver pendant la durée non prescrite sur support informatique les données élémentaires et la documentation fiscale et informatique qui concourent à la détermination des résultats et des déclarations fiscales. Cette sauvegarde doit être sous un format de type ACSII, texte (txt) avec séparateur (CVS) sur un support non réinscriptible (CD ou DVD ROM). Le défaut de conservation des données sous la forme requise, peut entrainer le rejet de la comptabilité et conduire l'administration à reconstituer le chiffre d'affaire et le résultat imposable au contribuable.

Le traitement des données :

La vérification de la sincérité d'une comptabilité informatisée repose essentiellement sur des tests et traitements réalisés sur les données informatiques sous un format exploitable par les systèmes informatiques de l'administration ou sur le matériel de l'entreprise.

Or aucun dispositif de loi ne garantie ces opérations, le vérificateur se trouve souvent face à des milliers de listings informatiques, car aucune loi ne lui donne l'accès au matériel du contribuable, ni oblige ce dernier à fournir des données sous support informatique.

En pratique le contribuable peut nier la possibilité d'extraction des données de son logiciel, ou bien il fournie des fichiers avec des extensions qui ne sont pas prises en charge par le système informatique de l'administration, et dans le meilleur des cas et comme preuve de bonne foi il peut fournir des fichiers convertissable ou exploitable.

A ce sujet la Direction Générale des Finances Publiques en France (DGFIP) a prévu dans l'article 47 du LPF un dispositif qui assure l'élaboration des traitements informatiques nécessaires, et qui oblige l'entreprise soumise au contrôle à choisir à ce que les traitements informatiques peuvent être réalisés :

soit par le vérificateur sur le matériel présent dans l'entreprise ;

Soit par le contribuable lui-même qui effectue tout ou partie des traitements nécessaires à la vérification. Il doit réaliser lui-même le traitement suite à la fourniture par l'administration d'un cahier des charges des travaux à effectuer, et de remettre les résultats sous une forme dématérialisée, en format aisément lisible sur le matériel de l'administration (ce format est défini par un arrêté ministériel) ;

Soit de confier les fichiers nécessaires au vérificateur afin que le traitement soit réalisé sur le matériel de l'administration (toujours sur un format défini par l'arrêté ministériel)

---

[1] Cet article stipule que : « Les contribuables ainsi que les personnes physiques ou morales chargés d'opérer la retenue de l'impôt à la source sont tenus de conserver pendant dix (10) ans au lieu où ils sont imposés, les doubles des factures de vente ou des tickets de caisse, les pièces justificatives des dépenses et des investissements, ainsi que les documents comptables nécessaires au contrôle fiscal, notamment les livres sur lesquels les opérations ont été enregistrées, le grand livre, le livre d'inventaire, les inventaires détaillés s'ils ne sont pas recopiés intégralement sur ce livre, le livre-journal et les fiches des clients et des fournisseurs, ainsi que tout autre document prévu par la législation ou la réglementation en vigueur. »

[2] L'art. L. 102 B du LPF prévoit que : « Sans préjudice des dispositions précitées, lorsque ces documents sont établis ou reçus sur support informatique, ils doivent être conservés sous cette forme pendant une durée au moins égale au délai de reprise prévu au premier alinéa de l'article L. 169 du LPF ».

Si l'entreprise refuse de choisir une de ces modalités, L'administration fiscale peut être conduite à considérer que la comptabilité informatisée est irrégulière et/ou non probante. L'entreprise encoure le risque d'une taxation d'office avec une majoration de 100%.

Les exemples suivants peuvent conduire à considérer que la comptabilité informatisée est irrégulière et/ou non probante :

La présentation sous des formats non recevables (illisibles, propriétaires) des documents comptables et pièces justificatives dématérialisés, visés à l'article 54 du CGI.

Le défaut de validation des écritures comptables ou des pièces justificatives ;

Le défaut de clôture des exercices comptables ;

Le défaut de traçabilité ;

L'absence de chronologie dans les enregistrements ;

L'absence de permanence du chemin de révision ;

L'insuffisance des données archivées : échantillons de données ou uniquement données agrégées (centralisation mensuelle, par exemple).

Les constatations matérielles sont formalisées par écrit, soit dans un procès verbal, soit dans la proposition de rectification.

En cas de rejet de la valeur probante et sincère d'une comptabilité informatisée, la reconstitution du chiffre d'affaires peut être réalisée au moyen des méthodes connues (calcul de coefficient, comptabilité matière, méthode statistique, par exemple).

Lorsque des données pertinentes pour cette reconstitution sont disponibles, en tout ou partie, sous forme informatisée, l'administration recommande à ses agents de les exploiter sous cette forme afin de motiver d'autant mieux la reconstitution réalisée ».

En outre, l'administration fiscale au Maroc est limitée par les moyens humains et matériels appropriés à ce type de contrôle. Par contre, la DGFIP dispose d'une brigade spécialement formées pour les interventions informatiques et qui fonctionne en mode d'assistance aux vérificateurs.

Quant à la logistique, la DGFIP s'est dotée d'un logiciel ACL (audit control language) mis à la disposition des vérificateurs spécialement pour le traitement des données comptables. Il s'agit d'un logiciel performant déjà adopté par plusieurs administrations fiscales (Etats unis, Canada, Pays bas….) et qui permet de trier, de filtrer et de classer les données et même de détecter les doublons et les omissions.

Etude des systèmes comptables informatisés:

Les axes de contrôle peuvent être déterminés avant même l'engagement du contrôle, si le vérificateur dispose de renseignements sur le système d'information de l'entreprise. L'étude de ce système peut indiquer le niveau des risques de non-conformité aux règles comptables et fiscale, sachant que lorsqu'il y a des ruptures dans la chaine d'information, l'intervention humaine s'impose et donc le risque d'erreur devient imminent.

L'étude du logiciel comptable utilisé s'avère aussi primordiale dans la mesure où on peut tirer des informations pertinentes sur la conformité du logiciel vis-à-vis aux règles comptables. Deux niveaux de risque se présentent :

Des risques liés aux ruptures dans la chaîne d'information.

Des risques liés à la non-conformité du logiciel avec les règles comptables et fiscales.

Des risques liés aux ruptures dans la chaîne d'information

Avant de mettre en évidence les risques liés aux ruptures dans la chaîne d'information, il est judicieux de présenter les types d'organisations informatiques de la comptabilité.

Présentation des organisations informatiques de la comptabilité

Il existe des organisations informatiques très diverses que l'on peut ranger en trois grandes catégories :

Des logiciels consacrés uniquement à la comptabilité ;

Des logiciels de gestion ;

Et des logiciels intégrés.

Les progiciels purement comptables :

La plupart des progiciels vendus dans le commerce sont conçus sous la forme de modules indépendants où l'automaticité du transfert d'information entre modules n'est pas toujours acquise. Très souvent, il faut une action volontaire de l'utilisateur pour, par exemple, intégrer les factures validées dans le module comptable.

Par ailleurs, ces progiciels sont vendus comme des produits de grande consommation (ventes à l'étagère). Ils sont acquis par un public qui n'est pas forcément aguerrit aux règles strictes du droit comptable et fiscal.

Les progiciels comptables et commerciaux (ou de gestion) :

Ces progiciels sont de deux types :

Des logiciels dont les modules sont indépendants : le module commercial gère et édite des factures mais la saisie en comptabilité est manuelle.

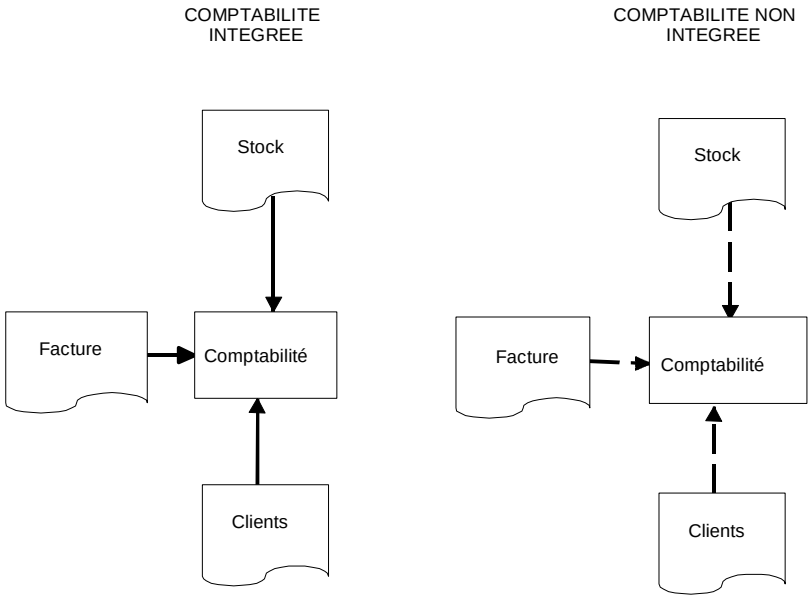
Et d'autres logiciels dont les modules sont dépendants mais permettent une gestion différenciée :, l'échange de données entre le module comptable et le module de gestion commerciale n'est pas automatique mais résulte d'une décision de l'utilisateur (alerte).

Les progiciels intégrés (PGI) de type SAP, JD EDWARDS, BAAN.....

Dans ces progiciels, toute information saisie dans un module de gestion est intégrée automatiquement, dans le module comptable.

Le schéma suivant illustre l'atout de ce dernier progiciel en matière de contrôle fiscal de la comptabilité informatisée. Plus le système informatique de l'entreprise est intègre plus le contrôle de la traçabilité des opérations effectuées par l'entreprise est fiable. Par contre, dans le cas contraire le contrôle fiscal de la comptabilité informatisé de l'entreprise est peu efficace.

Figure1 : Types de système de comptabilité informatisée



Mise en évidence du risque de rupture d'information :

Ils sont illustrés dans la Figure1 qui présente deux catégories d'organisation informatiques comptables :

A gauche, une comptabilité intégrée : les données saisies manuellement dans les applications de gestion (stocks, factures) se déversent automatiquement et sans intervention humaine en comptabilité.

Si l'information initiale est fiable, le logiciel ne présente pas de risque de rupture de la chaîne d'information.

A droite, une comptabilité non intégrée : après la première saisie manuelle des données, une seconde devra être nécessairement réalisée pour alimenter la comptabilité. On comprend bien que la comptabilité produite par le logiciel avec intégration reflète l'exact de l'activité de l'entreprise (sous réserve de possibles erreurs de saisie initiale et d'enregistrement exhaustif des opérations, en amont de la comptabilité bien sûr).

En revanche, avec le système non intégré, le caractère exhaustif et sincère de la comptabilité est moins bien garanti car il est tributaire de ruptures dans la chaîne d'information.

Chaque stade qui oblige à une nouvelle saisie manuelle des données en comptabilité permet aussi de modifier voir d'omettre, intentionnellement ou pas, des données comptables. La comptabilité pourra donc ne pas refléter fidèlement la réalité de l'activité de l'entreprise.

Pour le vérificateur, il est essentiel de détecter si de tels points de ruptures existent et où ils se situent dans la chaîne d'information. Il pourra le faire en posant des questions sur le détail des circuits d'information lors des premières interventions :

Comment est saisie une facture? Peut-elle être modifiée après édition, règlement ou comptabilisation ? Par qui ? A quel moment ?

Comment ou par qui un produit qui sort des stocks est-il enregistré ?

Dans quelles conditions une remise exceptionnelle est-elle accordée à un gros client ?

Qui décide ?

Comment sont établis les avoirs ?

Qui gère les retours de marchandises ?

Comment les paiements sont-ils suivis ?

Généralement, on remarque que ces ruptures se rencontrent fréquemment dans les applications de gestion (valorisation) de stocks, de calcul de provision pour dépréciation ou clients douteux, notamment.

Risques liés à la non-conformité du logiciel avec la règlementation fiscale :

Il y'a lieu de rappeler que la comptabilité informatisée doit respecter les principes posés par le CGNC :

le caractère intangible ou de l'irréversibilité des écritures ;

la clôture périodique des enregistrements chronologiques;

la permanence du chemin de révision.

Ce contrôle est mis en évidence à travers l'étude des deux progiciels les plus utilisés au Maroc à savoir : SAGE SAARI et CIEL.

Présentation des logiciels SAGE SAARI et CIEL :

Lors de la première intervention, le vérificateur demandera à se faire présenter à l'écran, le fichier des écritures comptables afin de :

vérifier que l'exercice est clôturé et donc que les écritures sont validées (et non en mode brouillard) ;

vérifier la séquentialité des numéros de mouvements attribués à chaque ligne ou écriture comptable. Des ruptures de séquence constituent une alerte sur la tenue rigoureuse de la comptabilité ;

vérifier le libellé des écritures comptables et en particulier la mention d'une référence à la pièce justificative.

Il est aussi important d'étudier le logiciel comptable utilisé, par une analyse de ses fonctionnalités et son paramétrage, des informations qu'on peut tiré des documents techniques des logiciels ou bien des données commerciales qui sont parfois très détaillées sur le Net.

Dans ce point, on mettra en évidence les deux logiciels les plus répondu au Maroc à savoir « SAGE SAARI Ligne 100» et « CIEL v 7.1 », en analysant leur comportement au regard de la réglementation suivant leur mode de comptabilisation. Ainsi, le tableau suivant permettra de mettre en évidence le dysfonctionnement de ces deux progiciels avec la législation comptable et fiscale marocaine.

Tableau 1 : Comptabilité sur SAGE SAARI Ligne 100 et CIEL v 7.1

logiciel		SAGE SAARI Ligne 100	CIEL v 7.1
Ouverture des exercices		- Plusieurs exercices ouverts en ligne possible (5 maxi). - Exercices de 36 mois maximum possibles. - Aucune obligation que les exercices soient consécutifs.	- Possibilité d'avoir deux exercices non clôturés en ligne - Possibilité de consultation des exercices clôturés et archivés.
Passation	Modes	- Mode réel et mode simulation possibles - Les écritures peuvent être transférées d'un mode vers l'autre	- Mode réel - Mode brouillard - Mode simulation -Possibilité de passation d'écritures en mode brouillard (toujours modifiables tant que non validées) , en mode simulation, ou réel -Existence d'un dossier unique par société ; Lors de la clôture d'un exercice, les dates d'exercice sont incrémentées de une année. (modifiable) - le logiciel permet de gérer de un à n sociétés. Chaque dossier courant devrait couvrir au maximum 24 mois pour le premier exercice et 12 pour les suivants. -Aucun contrôle n'est réalisé sur la durée légale de l'exercice. -L'intégration des données provenant de la gestion commerciale s'opère en deux étapes (export puis import).
	Numérotation des écritures	- Le progiciel attribue un numéro de mouvement que l'on peut considérer comme intangible. Cette numérotation continue identifie indifféremment les écritures en mode brouillard ou en mode réel	2 modes de numérotation : 1/ CIEL attribue à partir d'un compteur unique un numéro de mouvement que l'on peut considérer comme intangible. Cette numérotation continue identifie indifféremment les écritures en mode brouillard ou en mode réel. 2/ Sur chaque écriture enregistrée, en mode brouillard ou en mode réel, que l'écriture soit validée ou non, CIEL attribue à partir d'un compteur unique un numéro de mouvement que l'on peut considérer comme intangible. De fait, il est possible de détecter les suppressions d'écritures en observant les trous de séquence apparaissant dans la liste des écritures. Le choix « liste des écritures » permet de visualiser les numéros de mouvements. Il n'est toutefois pas possible de dire quel est le type d'écriture d'origine visée par une suppression (mode brouillard ou mode réel).

Mise en évidence du risque de non-conformité à la législation fiscale:

Une analyse simple des logiciels comptables SAGE SAARI Ligne 100 et CIEL v 7.1 montre qu'ils permettent de transgresser les règles comptables à savoir :

le caractère intangible et l'irréversibilité des écritures : par la modification et annulation des écritures comptables enregistrées, au lieu de procéder à une contre-passation des écritures comptables erronées, puisque en mode brouillard, toute écriture est réversible. L'inscription journalière n'est pas aussi garantie puisque il y a la possibilité de modifier la date du jour. Cependant la suppression des écritures crée des ruptures dans la séquentialité des numéros d'écritures, donc une vérification de ces mouvements s'avère essentielle.

La clôture périodique des enregistrements chronologiques : par la possibilité d'ouvrir plusieurs exercices en ligne, et d'avoir des exercices de 24 ou 36 mois, dans ce cas la clôture n'est pas obligatoire même pour l'édition des livres comptables. Ou encore la procédure de transfert et de duplication d'exercice clôturé qui permet son réouverture et donc ça se contredit avec ce principe.

Donc les progiciels SAGE SAARI Ligne 100 et CIEL v 7.1 ne sont pas conformes aux principes exigés par la réglementation comptable et fiscale, or la majorité des entreprises marocaines les utilisent pour monter leurs comptabilités informatisées. Ceci dit, le texte fiscal actuel n'autorise pas, de façon expresse, le vérificateur à remettre en cause la valeur probante de la comptabilité informatisée du contribuable pour motif de non-conformité de cette comptabilité à la législation comptable et fiscale !

Conclusion :

Certes, l'administration fiscale marocaine a franchi le pas en matière de la modernisation du service et la simplification des procédures, en lançant avec succès plusieurs chantiers de réformes qui se sont traduits dernièrement par la mise en place de la télédeclaration et le télépaiment.

Toutefois, elle n'arrive pas à suivre, sur le même rythme, l'évolution technologique qui a conduit à dématérialiser la quasi-totalité des comptabilités. Car, enchainé par une législation déficiente, et privé de tout moyen technique, le vérificateur se trouve incapable d'intervenir sur les enjeux importants et complexes de la comptabilité informatisée.

Et ce n'est la première fois où la législation marocaine dévoile ces limites, quand on connait le nombre de dossier perdu par l'administration au niveau des tribunaux à cause des points litigieux dans la loi fiscale. Ceci est certainement dû aux frontières qui sont installées entre le législateur et l'agent d'administration sur terrain.

L'élaboration des lois fiscales se fait à priori dans un contexte économique et politique nationale et internationale, mais elle doit aussi prendre en charge les différentes recommandations et points soulevés par les agents surtout ceux de l'assiette et de la vérification.

A ce sujet, il sera important de prévoir des réunions entre le service de législation et des représentants de différents services régionaux afin de mettre le point sur les différents sujets litigieux et qui peuvent être tranchés dans les prochaines lois de finances.

Il reste aussi à accompagner ce renforcement d'arsenal juridique d'un solide plan de formation pour permettre aux agents d'adapter leurs méthodes à un environnement largement dématérialisé.

LE DROIT DE LA SOCIETE ANONYME ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Asmaa BOUKHIMA
Enseignante à la FSJES de AinSebaa

Introduction

L'expression gouvernement d'entreprise ou gouvernance d'entreprise est la traduction du terme anglo-saxon CorporateGovernance. C'est une expression à laquelle plusieurs tentatives de définitions ont été données.

Pour Hyafil par exemple, le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer :

que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes

et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés(Hyafil, 1997).

Pour Baudry, le gouvernement d'entreprise est « l'ensemble des moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de la firme s'assurent de leur rentabilité »(Baudry., 2003)

Quant à Charreaux, il définit le gouvernement d'entreprise comme étant « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et délimitent leur pouvoir discrétionnaire »(Charreau, 1997).

Partant de ces définitions, le gouvernement d'entreprise peut prendre deux sens : un sens large et un sens étroit.

Au sens large, le gouvernement d'entreprise s'étend aux relations entre l'entreprise et les autres agents intéressés par la bonne marche comme les employés, les clients, les créditeurs, les fournisseurs, et plus généralement l'environnement sociétal. C'est le système Stakeholders1.

De façon plus étroite, le terme de gouvernement d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société. C'est le système Shareholders[2].

C'est ce sens restrictif que nous retiendrons dans le cadre de cette étude. De même, notre attention sera portée sur la SA de type moniste étant donné qu'elle est à l'origine des différentes réflexions sur le gouvernement d'entreprise..

Quelles sont les raisons de l'émergence du gouvernement d'entreprise ?(Finet, 2005)

Le corporategovernance est le fruit d'une réflexion qui a été entamée à la fin des années soixante dix aux Etats-Unis afin d'éviter certains comportements pathologiques au sein des entreprises notamment dans le chef de leurs dirigeants.

En effet, on a constaté de graves erreurs commises par les dirigeants sans que leurs conseils réagissent, ce qui a déclenché une remise en cause de l'efficacité des conseils d'administration . Son rôle inopérant a poussé à le qualifier de chambre dormante(Tunc, 1991)

La situation a débouché sur la publication en 1994 d'une volumineuse étude de l'American Low Institute : les principles of corporategovernance.

Ces derniers couvrent un domaine très large et reposent notamment sur la notion de mandat. Leur objectif est de revitaliser les droits et pouvoirs des actionnaires afin qu'ils puissent contrôler efficacement l'action des dirigeants(Tunc., 1994).

[1]-Au-delà des actionnaires, ensemble des partenaires de l'entreprise qui regroupe notamment les actionnaires, les salariés, les créanciers, les dirigeants et les clients.

[2]-Modèle dont l'objectif est la maximisation de la valeur actionnariale.

Mais, la valeur de ces principes a pris une acuité toute particulière depuis le début de la crise qui s'est déclenchée sur les marchés financiers américains et dont la cause principale réside dans les fraudes comptables de très grandes entreprises comme Enron etWorldcom.

Dans ce contexte particulièrement inquiétant, le gouvernement américain a pensé à une revitalisation des principes de gouvernement d'entreprise en adoptant la loi sarbanesoxley(votée à la quasi unanimité par le congrés et le sénat américain le 25juillet 2002, la loi SO a été officiellement promulguée par le président Bush le 30 juillet 2002).

Cette loi comporte plusieurs mesures : la mesure la plus significative est celle qui concerne la responsabilité des dirigeants d'entreprise. A ce propos, toute irrégularité volontaire ou consciente est pénalisée. Les dirigeants encourent 20ans de prison .

De même, la loi SARBANES OXLEY adopte des règles obligeant les entreprises à mettre sur pieds des comités de vérification indépendants pour superviser le processus de vérification. Ceux-ci sont habilités à recevoir des plaintes venant des actionnaires ou encore des employés concernant la comptabilité de l'entreprise et les procédures de vérification.

Par ailleurs, la loi Sarbanes Oxley instaure la création de deux nouveaux organismes de contrôle, un organisme de contrôle des commissaires aux comptes notamment chargé de veiller au principe d'exclusivité des missions de certification des comptes et un comité public de surveillance, la public companyaccountingoversightboard

(PCAOB) qui doit superviser les firmes comptables, établir les standards, et sanctionner les personnes physiques et morales qui ne respectent pas les règles(Parrat, 2003).

Parti des Etats-Unis, le mouvement de réforme a gagné rapidement le Royaume-Uni où une commission présidée par Sir Adrian Cadbury a déposé un rapport publié en 1992.Ce document définit un code of best practices en matière financière afin de répondre aux attentes des praticiens quant au rôle et au fonctionnement du conseil d'administration, aux pratiques financières et comptables et au contrôle des rémunérations des dirigeants.

En 1955, un autre rapport insiste plus particulièrement sur les rémunérations des dirigeants en réaction aux rémunérations abusives octroyées à certains dirigeants.

Les principes établis dans les différents rapports ont été regroupés en 1998 au sein d'un même document « le combined code of corporategovernance).Dans ce code l'idée fondamentale est la même que celle qui anime les priciples of corporategovernance : séparer les non-executivesdirectors des executivesdirectors et rendre les premiers indépendants des seconds.

En France, la réflexion sur le gouvernement d'entreprise s'est répandue dans les années 1990 consécutivement à certaines affaires dans les secteurs de la banque et de l'assurance. Elle a conduit à la rédaction de différents rapports (vienot 1 et 2, marini, bouton) qui ont émis des recommandations sur le fonctionnement des instances dirigeantes des entreprises.

La loi NRE a apporté des modifications substantielles dans ce domaine. De nouvelles règles ont été édictées. Elles visent une standardisation des pratiques managériales et concernent principalement trois domaines : la transparence et la diffusion de l'information auprès des actionnaires, le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et la protection des droits des actionnaires et notamment des actionnaires minoritaires.

Toujours dans le souci de protéger les investisseurs, la loi de sécurité financière a été adoptée par le parlement français le 17 juillet 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernement d'entreprise. Cette loi s'applique à toutes les sociétés anonymes. Comme la loi américaine sarbanesoxley, elle repose principalement sur une responsabilisation accrue des dirigeants ; un renforcement du contrôle interne ; une réduction des sources de conflits d'intérêt(Decoopman, 2003).

Au niveau international, l'OCDE a également émis un document intitulé « principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE » qui a reçu dés 1993 l'approbation des ministres des pays membres et a fait l'objet d'une révision à leur demande en 2004. Ils traitent principalement des droits des actionnaires, du rôle du conseil d'administration et de la transparence de l'information.

Ainsi donc, prospère le concept de gouvernement d'entreprise un peu partout dans le monde. Qu'en est-il du cas marocain ?est-ce qu'il ya eu une transposition des principes de gouvernement d'entreprise dans le contexte marocain ?

Nul doute que la loi 17-95 modifiée et complétée par la loi 20-05 apporte sur ce plan des innovations qui bouleversent le paysage juridique ancien[1].

L'économie générale de la loi 17-95 sur ce plan pourrait se résumer ainsi :

- une prise en considération des intérêts des minoritaires

-Une nouvelle conception des conseils d'administration et de leur composition

-Une responsabilisation plus grande des administrateurs

Or, à l'examen, ce sont bien là les objectifs les plus importants autour desquels s'articulent les principes et le concept de gouvernement d'entreprise(Kettani, 1996).

A côté de cette loi, nous disposons aujourd'hui d'un code de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise élaboré sous l'égide de la CGEM en mars 2008[2]. Il s'agit d'un recueil de lignes de conduite et de recommandations complémentaires à la loi et aux règlements, et dont la mise en œuvre est flexible en fonction de la structure juridique de l'entreprise, de sa taille, de son activité, de son mode de gestion. Notons que ces principes sont d'une application volontaire, et chaque entreprise aura à se positionner par rapport au code et à expliquer dans quelle mesure elle en applique les recommandations. Ce système est appelé « comply or explain », c'est-à-dire appliquer la recommandation (comply) ou expliquer pourquoi on y déroge (explain).

On peut donc se réjouir aujourd'hui d'avoir ce code complétant une loi également riche en dispositions sur le gouvernement d'entreprise car cela va conduire à l'amélioration du climat de l'investissement permettant d'atteindre un degré de confiance nécessaire au fonctionnement satisfaisant d'une économie de marché.

Aussi bien les mérites de la loi que du code ont été médiatisées à leur sortie et plusieurs actions ont été menées auprès de la communauté des affaires pour sensibiliser les dirigeants aux recommandations sur le gouvernement d'entreprise.

Mais aujourd'hui, l'élan qui a porté ces principes s'est essoufflé, et on en parle beaucoup moins.

Or, le Maroc est toujours en phase d'adaptation. Le concept est encore peu familier dans le monde des affaires, ce qui risque de créer un différentiel important entre les principes édictés et la pratique des entreprises.

A cela s'ajoute le fait que le Maroc est aujourd'hui fortement confronté aux défis majeurs de la mondialisation. Cette dernière lui impose de s'aligner aux normes internationales et de les appliquer effectivement pour fournir aux investisseurs aussi bien nationaux qu'internationaux les mêmes conditions qu'ils peuvent obtenir ailleurs. Partant de là, le respect et l'application des principes de gouvernement d'entreprise est une nécessité fondamentale. C'est précisément cette nécessité qui donne à notre sujet un grand intérêt d'autant qu'il met en évidence plusieurs questions : l'égalité des actionnaires dans l'exercice de leurs droits, la transparence des travaux du conseil d'administration, la répartition des pouvoirs, la responsabilité des dirigeants…

Cette interrogation sur l'intérêt de la réflexion de l'étude étant éludée, il convient dés lors de jeter un éclairage sur l'état actuel du gouvernement d'entreprise au Maroc, et de rappeler une fois encore ces principes nécessaires à la prospérité et à la performance des entreprises marocaines.

Pour ce faire, deux questions méritent d'être posées à ce sujet :

[1]Avant la loi 17-95, la société anonyme était régie par le dahir de 1922 qui avait rendu applicable au Maroc la loi française de 1867

[2]-D'autres codes ont vu le jour comme le code de bonnes pratiques de gouvernance des établissements publics ; code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales

De quelle manière la gouvernance des sociétés au Maroc renforce t- elle la promotion des actionnaires dans le jeu sociétaire ?

De quelle manière la gouvernance des sociétés répartit-elle les pouvoirs, comment renforce t- elle les contraintes imposées aux mandataires sociaux ?

La réponse impose d'analyser deux axes principaux : le renforcement des droits des actionnaires (première partie), et la nouvelle conception d'administration et de direction de la société anonyme (deuxième partie).

I- le renforcement des droits des actionnaires

Conformément aux principes de gouvernement d'entreprise, les actionnaires se voient renforcer leur droit au contrôle de la gestion de la société.

Pour certains auteurs comme A.Couret, ce droit trouve son fondement dans la théorie de l'agence entre les dirigeants et les associés, relation qui valorise le contrat de mandat. Partant de là, l'agence est une entremise.

Cette définition a une conséquence sur le statut des dirigeants : même s'ils exercent des pouvoirs dits légaux, dans leur relation avec les associés, la notion de mandat l'emporte(Couret, 1984).

Les dirigeants agissent donc dans l'intérêt de ces derniers, dans le cadre juridique du mandat. La délégation implique en conséquence une autonomie dans la gestion. Or, l'associé qui désire une gestion conforme à ses intérêts doit disposer en contrepartie de moyens de contrôle sur le mandataire.

Pour permettre donc aux actionnaires d'exercer ce droit de contrôle dans les meilleures conditions, il est indispensable de leur donner les moyens de s'informer complètement sur la situation de la société.

A côté de ce droit à l'information, les actionnaires ont le droit d'agir, d'infléchir le cours des choses, et de jouer un rôle plus actif dans la vie de la société.

A- Le droit à l'information

Dans le cadre de l'ancienne loi, le législateur avait confié naturellement le contrôle de la gestion à chaque actionnaire, exprimant directement son opinion par un vote au sein de l'assemblée.

Mais, dans ce cadre, l'actionnaire n'était pas suffisamment informé. Avec la loi 17-95 modifiée et complétée par la loi 20-05, la situation change. L'idée de base est de faire en sorte que l'actionnaire mieux informé participe plus activement à la vie de la société et que les positions qu'il adopte soient ainsi éclairées.

Dans ce cadre, les SA sont tenues à tout moment de donner certaines informations à leurs actionnaires . Des obligations très précises d'information leur sont également imposées au moment des assemblées. On distingue donc entre le droit de communication périodique, et le droit de communication permanent. Tout manquement à ce droit de communication est sanctionné.

1- information périodique

On entend par information périodique, l'information préalable à une décision d'assemblée. Cette information se réalise sous deux formes :

Envoi des documents ou information des actionnaires à domicile

Communication au siège social

a- Premier cas : envoi des documents ou information des actionnaires à domicile.

L'information arrive même aux actionnaires qui n'assistent pas personnellement à l'assemblée. A ce propos, la loi comporte deux dispositions fort intéressantes et en relation étroite avec les principes de gouvernement d'entreprise.

La première est celle qui est prévue par l'article 131 de la loi 17-95 modifiée et complétée par la loi 20-05, et qui donne à l'actionnaire (à défaut d'assister personnellement à l'assemblée) le choix entre l'une des formules suivantes :

Donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint, à un ascendant ou un descendant

Adresser une procuration à la société sans indication de mandataire

L'art 131 précise que « pour toute procuration d'un actionnaire à la société sans indication de mandataire, le président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agrées par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution ».

Cette prescription inspirée de la législation française, elle-même inspirée de la législation américaine, a pour but d'attirer l'attention de l'actionnaire sur les conséquences d'un pouvoir en blanc. Retourner un tel mandat équivaut pour lui à donner carte blanche aux dirigeants. S'il ne le souhaite pas, il lui appartient de trouver un mandataire qui accepte de voter dans un autre sens, ou d'user de ce droit nouveau introduit par l'article 131 bis de la loi 20-05 qui consacre pour la première fois au Maroc le vote par correspondance. Il s'agit là de la deuxième disposition en relation avec les principes de gouvernement d'entreprise et qui montre la prise de conscience du législateur de la nécessité de restreindre le jeu des pouvoirs en blanc.

Ce choix entre le renvoi d'un pouvoir en blanc, la désignation d'un mandataire ou le vote par correspondance n'a de signification que s'il est éclairé, c'est-à-dire si l'actionnaire reçoit communication des documents sociaux. Ces documents sont d'après l'art 391 de la loi sur les SA :

La liste des administrateurs et des membres de directoire ou du conseil de surveillance en exercice

Le texte et l'exposé des motifs des projets de résolutions inscrits à l'ordre du jour

Le cas échéant, une notice sur les candidats aux organes d'administration, de direction et de gestion

Le rapport du conseil d'administration ou du directoire et des commissaires aux comptes qui seront soumis à l'assemblée générale annuelle, les états de synthèse annuels

b-Deuxième cas : communication au siège social.

Ce droit de communication porte sur plusieurs documents déterminés par l'article 141 de la loi sur les SA qui distingue entre les assemblées générales ordinaires et les assemblées générales extraordinaires.

C'est ainsi que pour l'assemblée générale ordinaire annuelle, les actionnaires ont droit de prendre connaissance au siège social à compter de la convocation de l'assemblée, et au moins pendant les quinze jours qui précédent la date de la réunion de :

L'ordre du jour de l'assemblée

Le texte et l'exposé des motifs des projets de résolutions présentés par le conseil d'administration ou le directoire et ou le cas échéant par les actionnaires

La liste des administrateurs au conseil d'administration, des membres du directoire et du conseil de surveillance, ainsi que le cas échéant, des renseignements concernant les candidats à ces organes

L'inventaire, les états de synthèse de l'exercice écoulé, arrêtés par le conseil d'administration ou le directoire, ainsi que le cas échéant des observations du conseil de surveillance

Le rapport de gestion du conseil d'administration ou du directoire soumis à l'assemblée, ainsi que le cas échéant, des observations du conseil de surveillance

Le rapport du ou des commissaires aux comptes soumis à l'assemblée

Le projet d'affectation des résultats

Pour les autres assemblées, ordinaires ou extraordinaires, générales ou spéciales, et à compter de la convocation, tout actionnaire a également le droit au moins pendant le délai de 15 jours qui précédent la date de la réunion, de prendre au même lieu connaissance du texte des projets de résolutions, du rapport du conseil d'administration ou du directoire, et le cas échéant du rapport du ou des CAC.

2-Droit de communication permanent :

Le droit de communication permanent porte sur les documents qui ont pu être mis à la disposition des actionnaires avant les assemblées des trois exercices, et les procès et feuilles de présence correspondants (article 146).

Hormis en ce qui concerne l'inventaire, l'actionnaire peut obtenir une copie de chaque document (article 147).

De même, pour l'exercice de son droit de communication, tout actionnaire peut se faire assister d'un conseil (art 149). Le droit de consultation peut être exercé soit par l'actionnaire lui-même, soit par le mandataire qu'il a nommément désigné pour le représenter à l'assemblée (art 150).

En cas de refus de communication de documents, l'actionnaire a le droit de s'adresser au président du tribunal statuant en référé, qui pourra ordonner à la société, sous astreinte de communiquer les documents (art 148).

Par ailleurs, si l'actionnaire n'a pas été en mesure d'exercer son droit de communication dans les conditions prévues par la loi, l'assemblée peut être annulée (art 152).

En outre, les membres des organes d'administration, de direction et de gestion d'une société anonyme s'exposent au paiement d'une amende de 8000 à 40000 Dhs s'ils ne mettent pas à la disposition de tout actionnaire les documents déjà énumérés.

De même, à côté des obligations légales en matière d'information, le code de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise recommande la diffusion d'informations relatives par exemple aux risques significatifs et prévisibles ou encore à la politique de gouvernance de l'entreprise. L'information doit porter sur les données importantes ou significatives de l'entreprise et doit être diffusée simultanément à tous les actionnaires pour garantir leur traitement équitable. En particulier, l'information financière et comptable doit être fiable, comparable, suffisamment détaillée et répondre strictement aux normes nationales et internationales.

B-Le droit à l'action

Les moyens d'action dont disposent les actionnaires pour exercer leur droit de contrôle sont nombreux. La loi leur confère un droit d'intervention dans la vie sociétaire. De même, elle leur confère le droit de demander réparation des dommages subits.

1-Droit d'intervention dans la vie sociétaire

a-Convocation de l'assemblée générale

C'est ainsi qu'un ou plusieurs actionnaires, représentant au moins le dixième du capital social, peuvent demander au président du tribunal statuant en référé la désignation d'un mandataire de justice chargé de convoquer l'assemblée.

Si l'autorisation lui est accordée, le mandataire doit convoquer l'assemblée sans tarder, sur l'ordre du jour fixé par le tribunal. Il assure la présidence des débats.

b-Récusation ou révocation des commissaires aux comptes

L'art 162 de la loi 17-95 modifiée par la loi 20-05 prévoit que les actionnaires, représentant au moins le cinquième du capital social, peuvent obtenir en justice la récusation d'un ou plusieurs commissaires aux comptes désignés par l'assemblée et la nomination d'autres.

La demande doit porter sur des éléments permettant effectivement la remise en cause de la compétence, l'objectivité ou l'indépendance du ou des commissaires aux comptes.

c-Inscription d'un projet de résolution à l'ordre du jour de l'assemblée

De même, les actionnaires représentant au moins cinq pour cent du capital social, peuvent requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'assemblée. Le droit d'ajouter des points à l'ordre du jour permet aux actionnaires d'influer de manière décisive sur les assemblées générales.

d-Droit d'engager une procédure d'alerte

Par ailleurs, et en vertu de l'article 546 du code de commerce, tout associé dans une société commerciale peut engager une véritable procédure d'alerte s'il constate des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

Cet article présente une grande utilité. Il permet en effet de pallier à la carence du commissaire aux comptes au sein de la société.

Signalons que ce droit prévu par l'article 546 est accordé à l'associé sans la moindre exigence de représenter une quote-part du capital social. Cette attitude législative est jugée excessivement libérale(Soubai, 1998).

e-Droit de recours à un expert de gestion

L'expertise de gestion est une mesure d'information économique de contrôle de la gestion sociale, qui permet de s'assurer du respect de l'intérêt de la société par les dirigeants sociaux à l'occasion de certains actes de gestion(Dedessus-Le-Moustier., 1998).

On l'appelle également expertise de minorité car elle s'inscrit dans un ensemble de mesures qui tendent à renforcer la minorité face à ceux qui exercent le contrôle de la société, détiennent le pouvoir et par conséquent assurent la gestion. Autrement dit, elle est une action par laquelle la minorité révèle son aptitude à intervenir en qualité d'organe subsidiaire de contrôle(Chartier., 1978).

Pour que l'expertise soit ordonnée, l'article 157 de la loi sur la SA impose une condition de recevabilité : la demande doit être formulée par un ou plusieurs actionnaires représentant au moins le 1/10 du capital social.

Ce seuil a été fixé dans le but « d'empêcher les intrusions répétées des minoritaires dans la gestion sociale »(Scholastique., 1998)

Les actionnaires demandeurs doivent formuler dans leur assignation des critiques à l'encontre de la gestion de la société. Autrement dit, les demandeurs démontrent leur intérêt précis à être renseignés sur une ou plusieurs opérations de gestion suspectes susceptibles de leur porter préjudice.

La mission de l'expert consiste alors à compléter l'information des actionnaires sur une ou plusieurs opérations de gestion dont la conformité à l'intérêt social est douteuse, et rechercher des éléments pouvant éventuellement constituer un abus de droit.

La décision de justice qui ordonne l'expertise peut mettre les honoraires à la charge de la société.

Le rapport d'expertise est adressé au demandeur, au conseil d'administration ainsi qu'aux commissaires aux comptes. Il doit être obligatoirement mis à la disposition des actionnaires en vue de la prochaine assemblée générale, en annexe au rapport du ou des commissaires aux comptes.

f-Droit de contrôle des conventions réglementées

Les conventions réglementées sont par opposition aux autres conventions dites libres[1] ou interdites[2] soumises à une procédure d'autorisation et de contrôle et ce quelque soit leur objet.

Ce contrôle est destiné à vérifier que l'intérêt social n'est pas sacrifié au profit d'un autre intérêt personnel, et que la personne morale n'est pas à la merci de contrats lésionnaires ou de prélèvements opérés sans contrepartie.

Le domaine de la réglementation

Le dispositif légal de contrôle des conventions réglementées est d'application large. En effet, l'article 56 vise :

[1]-Les conventions libres sont les conventions passées entre les dirigeants et la société qui ne sont pas soumises à l'autorisation préalable et qui portent sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

[2]-Les conventions interdites sont celles conclues entre la société et ses dirigeants et qui présentent un risque majeur pour le patrimoine social

-les conventions intervenant entre une société anonyme et l'un de ses administrateurs ou directeurs généraux ou directeurs généraux délégués ou l'un de ses actionnaires détenant directement ou indirectement plus de cinq pour cent du capital ou des droits de vote,

-les conventions auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée[1] ou dans lesquelles elle traite avec la société par personne interposée,

-les conventions intervenant entre une société anonyme et une entreprise, si l'un des administrateurs, directeurs généraux ou directeurs généraux délégués de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur ou directeur général de l'entreprise ou membre de son directoire ou de son conseil de surveillance.

La procédure de contrôle :

Le contrôle des conventions réglementées se fait en suivant trois étapes :

Première étape : l'administrateur, le directeur général, le directeur général délégué ou l'actionnaire intéressé est tenu d'informer le conseil dès qu'il a eu connaissance d'une convention à laquelle l'article 56 est applicable. Il ne peut prendre part au vote sur l'autorisation sollicitée.

La convention conclue sans autorisation préalable est susceptible d'entrainer la responsabilité des personnes concernée, et elle peut être annulée si elle entraine des conséquences dommageables pour la société.

L'action en nullité qui se prescrit par trois ans à compter de la date de la convocation peut être couverte par un vote ultérieur de l'assemblée générale intervenant sur rapport spécial du commissaire aux comptes.

Deuxième étape : le président du conseil d'administration doit ensuite donner avis au commissaire aux comptes dans le moi qui suit l'autorisation préalable de toutes les conventions autorisées qui seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire sur rapport spécial du commissaire aux comptes .

Troisième étape : l'assemblée générale ordinaire peut soit approuver, soit désapprouver les conventions. Dans les deux cas, elles produisent pleinement leurs effets à l'égard des tiers sauf en cas de fraude.

2-Droit de demander réparation des dommages subis :

Les minoritaires peuvent demander l'annulation des actes et délibérations pour abus de majorité.

Si la majorité a sur le plan pratique le pouvoir souverain dans la société, donc le droit de décision, ce dernier s'imposant aux minoritaires, elle ne devrait pas en abuser.

L'abus de majorité suppose deux conditions cumulatives : tout d'abord, la décision prise doit être contraire à l'intérêt général de la société. Ensuite, elle doit avoir été guidée par l'unique dessein de favoriser les membres de la majorité au détriment des membres de la minorité.

Tel est le cas par exemple lorsque la décision cause un préjudice pécuniaire direct à la société tout en profitant à une autre société dans laquelle les actionnaires majoritaires ont des droits personnels.

L'abus de majorité peut déboucher sur l'annulation des actes et délibérations, ce qui a pour conséquence le retour au statut quo ante.

Les actionnaires minoritaires pourront également mettre en cause la responsabilité des dirigeants qui ont abusé de leurs prérogatives.(Lazrak., 2001)

Au terme de cette première partie, on conclut que le dispositif juridique relatif à la société anonyme intègre les principes de gouvernement d'entreprise puisqu'il met au cœur de sa réflexion la place des actionnaires dans le jeu sociétaire, ainsi que leur rôle dans la gouvernance des sociétés.

[1]Le texte est d'autant plus large qu'il fait référence à la notion de partie indirectement intéressée, ce qui est susceptible d'accroître considérablement le périmètre des opérations concernées

Il existe donc aujourd'hui des avancées démocratiques dans la société anonyme au Maroc consacrant une amélioration des moyens et procédures qui permettent aux actionnaires de se faire entendre au sein et en dehors des assemblées générales, d'exprimer leurs opinions et leur choix et de contrôler l'exercice du pouvoir par les dirigeants.

Toutes ces dispositions ont le mérite d'apporter plus de transparence dans le fonctionnement de la société et de permettre une meilleure participation des actionnaires.

Toujours dans son souci d'assurer la protection efficace des actionnaires, de quelle manière la loi sur la société anonyme répartit-elle les pouvoirs, et comment renforce t- elle les contraintes imposées aux mandataires sociaux ?

II- une nouvelle conception de l'administration et de la direction de la SA

Aussi bien la loi n° 20-05 que le code de bonne gouvernance comportent des dispositions et recommandations fort importantes à ce niveau.

L'idée de base est de redéfinir le rôle du conseil d'administration afin que ce dernier puisse surveiller efficacement la gestion de la société dans l'intérêt social.

Dans le même but, on a introduit la faculté de dissociation entre les fonctions de président du conseil d'administration et celles de directeur général.

A- Redéfinition des fonctions etmissions de l'organe de gouvernance

Aujourd'hui, le conseil d'administration a un large pouvoir. Mais, l'efficacité de son fonctionnement est subordonnée à la présence de plusieurs facteurs dont les plus importants sont relatifs à l'indépendance de ses membres et à l'existence de comités, à la formation et à la professionnalisation des membres du conseil d'administration. De même, et en vue d'aider le conseil d'administration dans ses différentes fonctions, il est recommandé que les entreprises adoptent un règlement intérieur et une charte.

1-Le conseil d'administration a un large pouvoir

Jusqu'à la réforme introduite par la loi 20-05, les missions et pouvoirs des dirigeants des sociétés anonymes et du conseil d'administration se confondaient. La duplication de la définition des pouvoirs résultait des formulations des art 69 de la loi 17-95 déterminant les pouvoirs du conseil d'administration et 74 de la même loi pour le président du conseil d'administration, tous deux disposant des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Aujourd'hui, les missions du conseil d'administration sont plus claires. En effet, l'art 69 de la loi 20-05 dispose que :

« Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ».

Partant de cet article, la loi confère au conseil d'administration trois prérogatives :

Il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à sa mise en œuvre. Il se voit donc reconnaitre le droit de participer à l'élaboration de la stratégie de la société, ses plans d'actions, sa politique de risques, ses budgets annuels et programmes d'activités, et de s'assurer qu'ils seront suivis par la direction générale.

Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le conseil d'administration a donc le devoir de s'intéresser de prés à l'activité quotidienne de l'entreprise.

Dans cet axe, l'organe de gouvernance sera chargé de recruter les principaux dirigeants, de déterminer leurs rémunérations et veiller à ce qu'elles soient adaptées et transparentes en vue d'être admissibles et acceptées par les actionnaires, suivre leurs activités et leurs performances et , le cas échéant, les remplacer et préparer les plans de succession.

L'organe de gouvernance s'occupe aussi de surveiller et de gérer les conflits d'intérêt entre la direction, les membres du conseil et les actionnaires , y compris les abus des biens sociaux ou les abus commis dans le cadre des conventions réglementées.

Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Dans ce cadre, le conseil d'administration est tenu de vérifier la transparence de la gestion, les performances de l'entreprise, l'intégrité de ses systèmes de comptabilité et de communication financière ou non financière .

De même, il lui revient de vérifier si les principes comptables sont respectés, et si les dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques existants sont adéquats. L'organe de gouvernance se charge aussi de l'organisation de l'audit externe et les relations avec les auditeurs externes.

Le conseil d'administration surveille également le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise, notamment en ce qui concerne : les obligations légales et réglementaires en matière d'information ; les orientations stratégiques ; la politique sociale ; la politique d'endettement et de dividendes ; les conventions réglementées avec notamment les principaux dirigeants et les holdings ; la rémunération des dirigeants.

Pour l'accomplissement de ces différentes tâches, le conseil d'administration a le droit de s'informer par lui-même et peut demander à tout moment, s'il l'estime nécessaire, des informations complémentaires même en dehors des conseils. Ce droit à l'information du conseil porte non seulement sur les points prévus à l'ordre du jour mais aussi sur l'ensemble des informations permettant d'apprécier la situation de l'entreprise.

2-Exigences pour un fonctionnement efficace du conseil d'administration :

a-L'indépendance de l'organe de gouvernance et de ses membres

Comme il a déjà été signalé, la tâche principale de l'organe de gouvernance est d'évaluer les performances des dirigeants et de prévenir les conflits d'intérêt. Or, la réalisation de cet objectif nécessite une indépendance de l'organe de gouvernance vis-à-vis de la direction de l'entreprise.

Cette indépendance de l'organe de gouvernance s'apprécie conformément au code de bonnes pratiques notamment à sa composition et à sa structure et particulièrement à la place accordée aux administrateurs non exécutifs ou externes et à l'existence de comités spécialisés.

Recours aux administrateurs externes non exécutifs

Lorsqu'on se réfère à la loi marocaine ou encore au code de bonne gouvernance, on ne trouve pas de définition de l'administrateur non exécutif. Le législateur se contente de préciser dans l'article 67 dernier alinéa de la loi 20-05 que « les administrateurs qui ne sont ni président, ni directeur général, ni directeur général délégué, ni salarié de la société exerçant des fonctions de direction doivent être plus nombreux que les administrateurs ayant l'une de ces qualités ».

Partant de cet article, on peut considérer qu'un administrateur non exécutif est un administrateur qui contrairement à ses collègues dirigeants (exécutifs) ne détient pas de fonctions exécutives ou de management dans l'entreprise. Il est un membre libre d'intérêt qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe, qui puisse compromettre sa liberté de jugement ou de le placer dans une situation de conflits d'intérêts réel ou potentiel.

Cette notion est la transposition du modèle anglo-saxon, celui de l'independent non executivedirector. Elle est apparue avec la critique du contrôle exercé par le conseil. Elle est la marque d'une méfiance à l'égard des administrateurs dirigeants qui perdent facilement l'idée de démocratisation de la société au profit de ses actionnaires.

Partant de là, les administrateurs non dirigeants ont une mission de contrôle qui consiste à s'assurer que le management se conformait à certains standards de conduite et que la comptabilité est régulièrement tenue. Ils doivent porter un regard objectif sur l'entreprise, contribuer à enrichir la réflexion et la prise de décision grâce en particulier à leur assiduité, à leur profession et à leur

indépendance. A cet effet, l'entreprise doit mettre à leur disposition la formation, l'information et les moyens nécessaires à l'exercice efficace de leur mission.

Compte tenu de l'importance de son rôle dans la gouvernance d'une organisation, l'administrateur indépendant doit disposer à la fois d'un savoir faire(compétence en lien avec l'activité de l'entreprise, expérience, capacité de prendre des décisions dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires, vision stratégique…) et d'un savoir être (confidentialité, loyauté, diligence, implication, intégrité, transparence, respect des intérêts de l'entreprise…).

Le recours aux comités spécialisés

Les administrateurs non dirigeants peuvent constituer entre eux des comités spécialisés. Sur ce point, le code de bonne gouvernance vient compléter la loi . En effet, le législateur ne donne aucune définition quant au rôle et aux moyens d'action des comités et les limite au nombre de deux : comité des investissements et comité des traitements et rémunérations.

Le code insiste sur la constitution des comités chargés de contrôler et de travailler sur un sujet spécifique. Il recommande de créer au moins deux comités différents à savoir un comité d'audit et un comité de nomination et de rémunération des dirigeants. L'organe de gouvernance jugera de l'opportunité de s'adjoindre d'autres comités (risques, investissement..).

Le comité d'audit a pour mission l'examen des comptes de la société et le suivi du processus d'élaboration de l'information financière(Finet, 2005). Il contrôle l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise. Il contrôle l'indépendance et l'objectivité des auditeurs externes dans la mesure où il participe au choix des commissaires aux comptes et institue une relation directe avec eux, et s'assure qu'ils sont en mesure d'exercer correctement leur mission.

Il rend compte régulièrement au conseil d'administration de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Quant au comité des rémunérations et nominations, il a pour mission principale d'aider le conseil d'administration à mettre en place une politique cohérente en matière de rémunération, et à élaborer la composition future des instances dirigeantes. Il doit veiller particulièrement à organiser une procédure efficace permettant la sélection des administrateurs indépendants, et à sélectionner les éventuels successeurs des mandataires sociaux.

Le comité des rémunérations et nominations se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour remplir ses obligations hors ou en présence des dirigeants.

L'existence de ces comités est donc une mesure importante. Leur présence au sein du conseil d'administration est un gage d'efficacité puisqu'ils sont aptes à se pencher de façon suffisamment approfondie sur les sujets les plus complexes ou les plus sensibles.

Toujours dans le souci d'assurer l'indépendance du conseil d'administration, le code de bonne gouvernance déconseille les mandats réciproques, pratique selon laquelle les dirigeants d'une société sont les membres de l'organe de gouvernance d'une autre société etréciproquement ; cette pratique fait que les administrateurs ne sont pas incités à pratiquer un vrai contrôle dans la société afin de ne pas être symétriquement contrôlés dans la société qu'ils dirigent.

Il est par ailleurs recommandé d'éviter un cumul de mandats de nature à altérer l'exercice de la fonction de membre de l'organe de gouvernance dans les meilleures conditions.

b-Formation et professionnalisation des membres de l'organe de gouvernance

Le code marocain de bonne gouvernance insiste sur la compétence et la professionnalisation des membres du conseil d'administration. Ceci s'explique surtout par le fait que les missions imparties au conseil d'administration sont de plus en plus importantes, et par l'environnement de plus en plus difficile et contraignant pour les administrateurs.

La compétence des administrateurs s'apprécie au moment de leur nomination et tout au long de leur fonction .C'est ainsi qu'au moment de la nomination des nouveaux membres du conseil d'administration, le comité des rémunérations et nominations s'assure qu'ils ont reçu une formation leur permettant de mieux appréhender l'environnement réglementaire de leur mission et confronter leurs connaissances dans les domaines liés à celle-ci.

Les administrateurs doivent garder à jour leurs compétences et connaissances professionnelles nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions et de leurs obligations. Ils doivent également actualiser en permanence leurs connaissances en matière de réglementation.

La mission de formation et professionnalisation de la fonction des administrateurs est assurée par des instituts disposant des moyens nécessaires pour l'exercer. Au Maroc, l'institut marocain des administrateurs (IMA) a été crée en juin 2009 sous forme d'une association ayant pour mission principale de fournir la formation, l'information et l'expertise nécessaire aux administrateurs de sociétés, en vue de promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise au sein des conseils d'administration et professionnaliser la fonction d'administrateur.

L'IMA organise des conférences, des cycles de formation des administrateurs. Ces formations sont conçues pour apporter aux administrateurs des méthodes pratiques et applicables afin qu'ils puissent accomplir leurs missions au sein du conseil d'administration avec compétence et efficacité tout en actualisant leurs connaissances juridiques, financières et économiques.

3-Les outils de fonctionnement de l'organe de gouvernance : le règlement intérieur et la charte du membre de l'organe de gouvernance :

a-Le règlement intérieur

Le règlement intérieur a pour objet de définir les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration en complément des dispositions légales et statutaires.

Les rubriques universellement admises tel qu'elles ont été abordées par le code marocain de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise s'articulent autour de l'organisation des réunions du conseil d'administration (convocation, ordre du jour, fréquence, durée des séances…) ; les missions du conseil ; la répartition des pouvoirs entre président et directeur général (pour les conseils ayant décidé la dissociation des deux fonctions) ; la définition des comités spécialisés (composition, attributions, modalités de fonctionnement) ; ainsi que le mode et la fréquence d'évaluation du conseil (pour certaines sociétés par exemple, au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux).

b-La charte del'administrateur :

Conformément au code marocain de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise, elle peut être insérée ou non au règlement intérieur. Elle est recommandée afin que chaque administrateur ait clairement conscience de son rôle, de ses droits et de ses devoirs.

Les principaux points contenus dans cette charte concernent : le respect et la défense de l'intérêt général de l'entreprise, l'exercice des fonction avec indépendance de jugement, de décision et d'action, intégrité, loyauté, assiduité, confidentialité et professionnalisme.

B- choix de maintenir le cumul des fonctions de président et de directeur général ou de les dissocier

La loi 20-05 a instauré un nouveau mode d'organisation de la société anonyme à conseil d'administration : les sociétés anonymes peuvent soit opter pour la formule de président directeur général, soit dissocier les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration.

Il appartient au conseil d'administration de faire un choix entre l'un des deux modes possibles d'exercice de la direction générale. Ce choix sera porté à la connaissance des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale et fera l'objet des formalités de dépôt, de publicité et d'inscription au registre du commerce dans les conditions prévues par la loi[1].

[1]Sur ce point, les actionnaires sont traités comme des tiers puisqu'ils seront simplement informés de ce choix, ce qui va à l'encontre de la logique de CorporateGovernance qui suppose que les détenteurs du capital disposent du pouvoir de choix du mode selon lequel la société sera dirigée.

1-Dissociation des fonctions

Il s'agit d'un mode de gouvernance qui fait la distinction entre l'actionnariat et le management(Guyon., 1999.). Le président du conseil d'administration est nécessairement actionnaire de la société alors que le directeur général n'est pas obligé de l'être[1]. La loi répartit les tâches comme suit :

a-Le président du CA :

Conformément à l'article 74 bis de la loi20-05 « le président du conseil d'administration représente le conseil d'administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. »

Partant de là, le président du conseil d'administration a trois prérogatives :

Il représente le conseil d'administration et organise et dirige les travaux de celui-ci. Concrètement, cela signifie que le président : fixe l'ordre du jour des conseils et les dates de convocation ; coordonne le travail du conseil et de ses comités spécialisés ; dirige les séances du conseil (ouverture et clôture des séances, circulation de la parole…) ; veille à la confidentialité des délibérations du conseil ; coordonne le travail du conseil avec les autres organes de gestion et de contrôle (direction générale, commissaires aux comptes, salariés…). ; rend compte aux assemblées générales des travaux du conseil.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la société (conseil d'administration, direction générale, assemblée générale, commissaires aux comptes). Le président est le garant du bon fonctionnement de ces différents organes de gestion et de contrôle. Il devra donc veiller très attentivement au respect des formalités légales, telles que les convocations aux assemblées, et au respect des formalités de publication des décisions prises par les organes sociaux. Il veillera également au respect des règles relatives aux conventions réglementées et devra répondre aux questions posées par les actionnaires.

Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Le président doit donc s'assurer que les administrateurs sont suffisamment disponibles et compétents et doit surtout veiller à ce qu'ils disposent de toutes les informations nécessaires pour remplir efficacement leur mission. Un président qui n'aurait pas respecté ces exigences pourrait donc voir sa responsabilité civile être mise en cause.

b-Le directeur général :

Le directeur général est investi des pouvoirs les étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers (art 74 de la loi 20-05) .

Dans la société anonyme dissociée, le directeur général est le vrai patron de l'entreprise, qui représente celle-ci à l'extérieur. C'est lui qui dirige opérationnellement l'entreprise, et en contrepartie est responsable devant le conseil d'administration et assume la responsabilité civile du chef d'entreprise. Il doit veiller en particulier à transmettre au président toutes les informations qu'il juge utiles pour que le conseil d'administration soit correctement informé.

De plus, le conseil d'administration peut dans la limite d'un montant total qu'il fixe, autoriser le directeur général à donner des cautions, avals ou garanties au nom de la société.

Le directeur général peut également convoquer le conseil d'administration à se réunir après avoir sollicité le président du conseil d'administration à le faire sans résultat et lorsque le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois. Le directeur général établit alors l'ordre du jour de cette réunion conformément à la loi (article 73 de la loi 17-95 modifiée par la loi 20-05).

[1]Ce mode de gouvernance s'apparente à la forme de la société à directoire et à conseil de surveillance dans la mesure où le management est dissocié de l'actionnariat.

Cela dit, les pouvoirs du directeur général sont contenus dans les limites que forment les pouvoirs spécialement attribués au conseil d'administration et à l'assemblée générale, ainsi que l'objet social.

c-Le directeur général délégué :

Le directeur général a la faculté de se faire assister par un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

Ce dernier est donc appelé à exercer auprès du directeur général une mission d'assistance. Ses pouvoirs sont fixés par le conseil d'administration en accord avec le directeur général.

A l'égard des tiers, le directeur général délégué est un organe de la direction au même titre que le directeur général lui-même. Il dispose en effet des mêmes pouvoirs que le directeur général.

2-Le cumul des fonctions

Dans ce mode de direction, le président directeur général cumule les attributions du président non directeur général et du directeur général. Il apparait comme l'homme- orchestre qui concentre les pouvoirs et les risques.

Le président directeur général garde donc les pouvoirs propres à un président du conseil d'administration, et à ce titre, il organise les travaux du conseil d'administration et veille au bon fonctionnement des organes de la société.

En parallèle à cela, il exerce les pouvoirs qui sont ceux d'un directeur général, et à ce titre il assure la direction générale de la société et toutes les dispositions concernant le directeur général lui sont applicables.

Cette formule de gouvernance avec président directeur général est fortement critiquée du fait de la concentration des pouvoirs dans l'entreprise entre les mains d'une seule et même personne, et c'est pour cette raison que le législateur a permis la dissociation que nous venons d'analyser. Cette dernière permet de mieux distinguer les différents pouvoirs, d'assurer un meilleur équilibre des pouvoirs dans la société, d'accroitre la capacité de l'organe de gouvernance à prendre des décisions en toute indépendance et à renforcer le caractère collégial des décisions.

Conclusion :

Au terme de cette lecture des différents aspects de gouvernement d'entreprise consacrés par la loi 17-95 modifiée par la loi 20-05 et le code de bonne gouvernance, on peut affirmer que le droit des sociétés au Maroc marque une avancée considérable dans le mouvement de gouvernement d'entreprise grâce notamment au renforcement des droits des actionnaires, leur traitement équitable, l'amélioration de la transparence, l'introduction du vote par correspondance, la séparation des fonctions de direction et de contrôle…

Cette évolution du dispositif marocain de gouvernement d'entreprise répond à la volonté du Maroc de s'inscrire dans une démarche de progrès continu et de se rapprocher des standards internationaux en la matière.

Mais, il est clair que beaucoup de travail reste à faire pour réduire les écarts entre le cadre juridique et les pratiques.

Pour répondre à cette préoccupation, des campagnes de sensibilisation, des actions pédagogiques doivent être menées d'une manière régulière pour permettre aux différents intéressés de comprendre les enjeux, les méthodes et outils d'une bonne gouvernance d'entreprise.

En effet, l'efficacité des différents principes en rapport avec ce concept tiendra bien évidement à l'effectivité de la mise en œuvre des dispositions de la loi, des recommandations du code de bonne gouvernance, et aussi à la connaissance qu'en auront fait les praticiens.