

R.E.E.J
Revue d'Études Economiques et Juridiques
Deuxième édition, Mai 2018
Numéro 2

**Revue produite par la Faculté Pluridisciplinaire de Nador
(FPN) Avec le soutien de la Présidence de l'Université
Mohammed Premier d'Oujda**

Revue d'Études Economiques et Juridiques

Rédacteur en chef de la Revue :
Okacha BEN ELMOSTAFA

Référence de la Revue

Périodicité : Semestrielle (2 numéros par an)

Date de création : Mars 2016

Dépôt légal : 2016PE0045

ISSN : 2508-9331

Langues de publication : Arabe, Français et Anglais

Imprimerie



Editeur :



Comité de rédaction

Abdelaziz Khalfaoui et Mourad Znasni
... et Okacha BEN ELMOSTAFA

Comité technique

Nadir EL BOUBKARI et Nabil KANNOUF

Présentation de la Revue

La Revue d'Études Economiques et Juridiques (R.E.E.J) est une revue semestrielle produite par la Faculté Pluridisciplinaire de Nador (FPN). Elle est spécialisée dans les questions à portée économique et juridique touchant spécialement le Maroc, des questions d'actualités ou nécessitant des réponses et d'analyses de la part des spécialistes en la matière.

Son objectif est de permettre aux praticiens et aux chercheurs de communiquer, d'échanger et de soumettre à la critique leurs réflexions et leurs recherches dans le domaine d'économie et de droit, mais aussi de s'adresser à un large public désireux de se tenir au courant de l'évolution des sciences économiques et juridiques. Elle a ainsi pour ambition de produire de l'information qui participe au développement de la connaissance au niveau local, national, et international.

Okacha BEN ELMOSTAFA

Comité scientifique

Nom et prénom	Statut	Etablissement d'affectation
Mohammed DERRAZ	Enseignant chercheur	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Oujda,
Mohammed JIDOR	Enseignant chercheur	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Oujda.
Omar ZAHRAOUI	Enseignant chercheur	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Oujda,
Kamal HASSANI	Enseignant chercheur	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Oujda,
Abdellatif LAHMER	Enseignant chercheur	ESICAD – Montpellier, France.
Abdelkarim JABRI	Enseignant chercheur	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Oujda.
Mourad ZENASNI	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador,
Abdelaziz KHALFAOUI	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador,
Okacha BEN ELMOSTAFA	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador,
Mimoun TAHERI	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador,
Jamal TAHIRI	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador, Maroc.
Mohamed REDWANI	Enseignant Chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador,
Jawad NOUHI	Enseignant chercheur	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agdal-Rabat.
Rachid MOUQTADIR	Enseignant chercheur	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Casablanca,
Mostafa LAMRABET	Directeur	Du Maghreb Centre- Rabat.
Mohamed SAADI	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire – Nador.
Saliha HAJI	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire – Nador.
Ahmed KHARTA	Enseignant	Faculté Pluridisciplinaire – Nador.

Elmiloud BOUTRIGUI	chercheur Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire – Nador.
Mohamed JALTI	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire – Nador.
Ahmed BOUDRA	Enseignant chercheur	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agdal- Rabat.
Yousef ANTAR	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador,
Aziza GHOUDANI	Enseignant chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador
Hassan ARABI	Enseignant Chercheur	Faculté Pluridisciplinaire - Nador

Conditions de publication

Les travaux remis à la R.E.E.J en vue de leur publication doivent :

Etre inédits ;

Portés sur des problèmes économiques, juridiques et politiques ;

Etre référencés de manières académiques et accompagnés d'une bibliographie ;

Etre saisis sous forme de Word.

Le comité de rédaction se réserve le droit de :

Publier le travail dans le numéro qu'il juge adéquat ;

Apporter toutes les corrections et modifications nécessaires aux travaux remis à la REEJ ;

Ne pas publier les travaux qui ne remplissent pas les conditions requises.

Les travaux non publiés ne sont pas renvoyés à leurs auteurs.

L'auteur, dont le travail est retenu, est avisé de l'accord de publication et reçoit un exemplaire du numéro comportant sa contribution.

Tous les droits de publication sont réservés à la REEJ.

Les idées et les opinions exprimées dans les différents articles publiés dans la RMEP n'engagent que leurs auteurs.

SOMMAIRE

Réflexions sur le système du contrôle externe des collectivités territoriales au Maroc.....	9
Aziz BOUZEGGOU :	
L'entrepreneuriat au Maroc : états des lieux et perspectives d'avenir	47
Abbas MOKHTARI	
La coopération inter-entreprise : quelle mode de coordination ?.....	65
Najat El Baroudi	

Réflexions sur le système du contrôle externe des collectivités territoriales au Maroc

Aziz BOUZEGGOU :

Enseignant chercheur en
Sciences de gestion
Faculté pluridisciplinaire de Nador
Université Mohammed 1er, Oujda
aziz.bouzeggou@gmail.com
0661900873

Résumé :

Comment le système de contrôle externe des collectivités territoriales au Maroc pourrait-il répondre effectivement à leurs nouvelles exigences managériales ? C'est à cette question que tente de répondre l'auteur en menant deux types d'analyses. D'une part, une analyse descriptive globale du système comptable en place pour présenter les logiques et les insuffisances des contrôles exercés en se basant particulièrement sur une comparaison internationale et les rapports publiés par la Cour des comptes. D'autre part, des analyses prescriptives et prospectives permettent de proposer la solution d'un véritable audit externe et d'un rapprochement institutionnel entre le comptable public et son ordonnateur pour permettre aux collectivités territoriales de répondre pleinement aux exigences nouvelles de la démocratie locale, aux attentes de leurs partenaires publics et privés et aux objectifs d'une gestion autonome maîtrisée et évaluée.

Mots-clés : contrôle externe, gouvernance, collectivité territoriale,
comptabilité communale.

Classification JEL : G3, H7, M4, R5

Abstract :

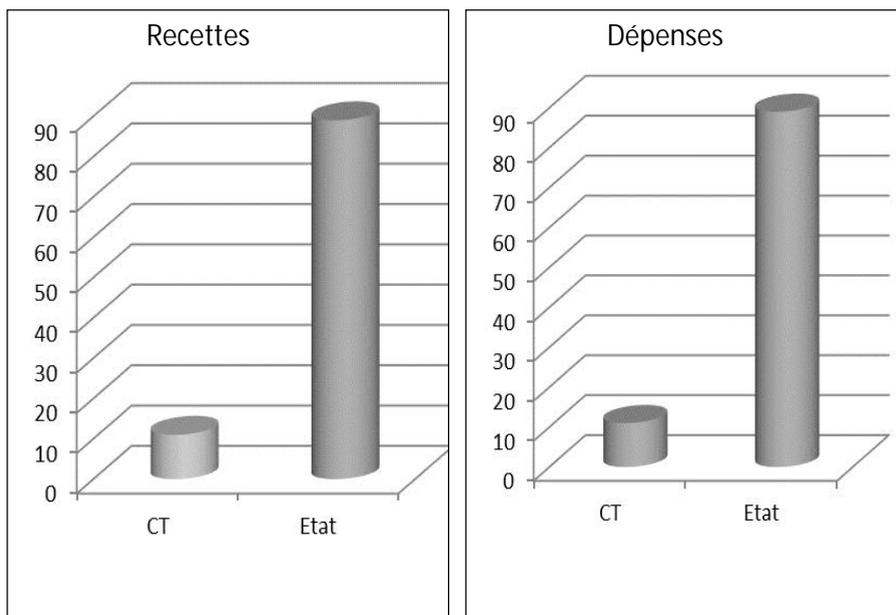
How could the external control system of local authorities in Morocco be able to respond effectively to their new managerial requirements? This is the question the author tries to answer by conducting two types of analysis. On the one hand, an overall descriptive analysis of the accounting system in place to present the logics and inadequacies of the controls exercised, based in particular on an international comparison and the reports published by the Court of Auditors. On the other hand, prescriptive and prospective analyzes make it possible to propose the solution of a real external control and an institutional rapprochement between the public accountant and his authorizing officer to enable local authorities to respond fully to the new demands of local democracy, the expectations of their public and private partners and the objectives of controlled and evaluated autonomous management.

Keywords: external control, governance, local authorities, local accounting

JEL classification : G3, H7, M4, R5

Le contrôle externe des collectivités territoriales (CT), compris comme toute influence créatrice d'une certaine régularité dans le sens de Chiapello (1996), est composé d'un ensemble cohérent de systèmes et de procédures ayant pour objectif de veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés. Cela revêt une importance primordiale dans le nouveau contexte juridique et économique de plus en plus caractérisé par une rareté des ressources financières locales. En effet, durant l'année 2015, les recettes réalisées par ces entités n'ont représenté que 15% de l'ensemble des recettes globales de l'Etat et des CT, tandis que leurs dépenses budgétaires se sont limitées à 11% des dépenses totales, comme cela apparaît à travers les deux graphiques suivants.

Figure 1 : Répartition des recettes et des dépenses des CT et de l'Etat en 2015



Source : élaborée par nos soins à partir du rapport de la Cour des comptes (2017)

Il n'y a pas de bonne gestion sans un système de contrôle efficace. C'est pourquoi, de nombreuses réflexions de la part des pouvoirs publics sur la façon

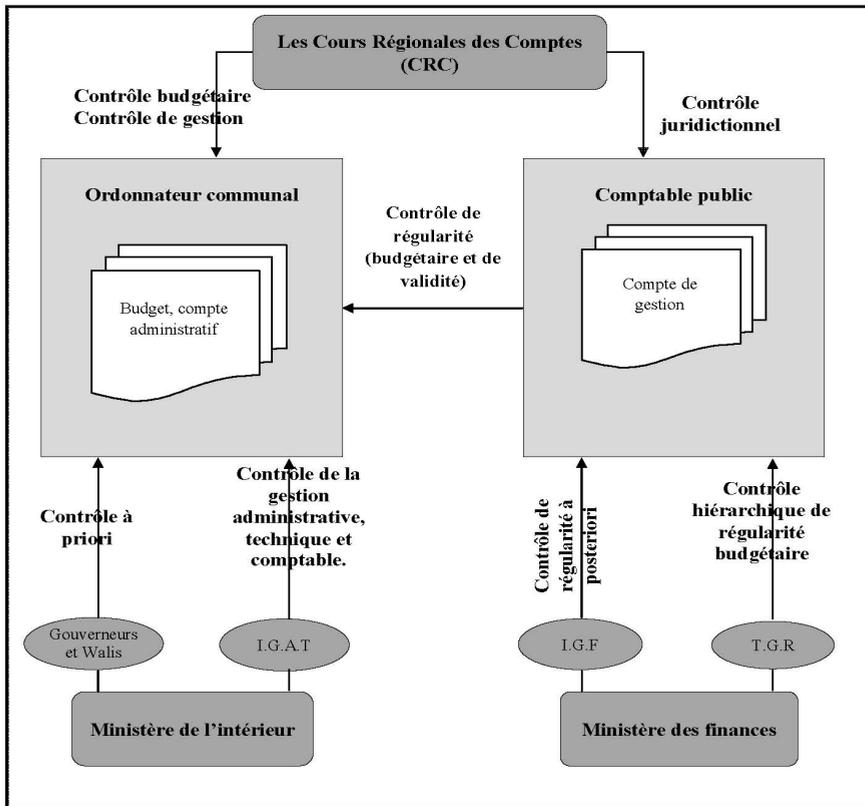
de prévenir et d'éviter les dérives financières des CT ayant marqué ces dernières années. La dernière charte constitutionnelle en son temps, comme aujourd'hui les projets des décrets portant règlement de la comptabilité publique des CT répondent, plus ou moins, à ces inquiétudes en remettant au centre des préoccupations les notions de responsabilité et de reddition de comptes considérés: d'abord comme des fondements du régime constitutionnel marocain (article 1), ensuite comme pilier de la gouvernance territoriale (article 146) et de la gouvernance des services publics (article 154) et enfin comme mission stratégique assignée à la Cour des Comptes et aux Cours Régionales des Comptes (article 147).

Toutefois, malgré que ces principes novateurs et universellement reconnus en matière de démocratie locale sont posés depuis 2011, des interrogations demeurent toujours, comme nous allons le voir dans la première partie de ce travail, quant au devenir du système de contrôle externe qui ne suit pas lui, la même évolution. Comment alors ce système pourrait-il être développé pour qu'il puisse répondre pleinement aux nouvelles exigences managériales de nos communes ? Telle est la problématique à laquelle nous essayons de répondre ici, en menant deux types d'analyses. D'une part, une analyse descriptive globale du système comptable en place pour mettre en évidence les logiques et les insuffisances des contrôles externes exercés en se focalisant particulièrement sur une comparaison internationale et les derniers rapports publiés par la Cour des comptes. D'autre part, des analyses prescriptives et prospectives pour présenter, dans le cadre d'une réforme plus large, des solutions techniques et pratiques relatives à la mise en place d'un véritable système de contrôle externe permettant l'amélioration de la gestion publique et la mise en œuvre d'une gouvernance responsabilisante.

1. Carences et voies d'évolution du système de contrôle externe en place

Le contrôle externe des CT marocaines est réalisé par plusieurs organes tels que le comptable public, les Cours Régionales des Comptes (CRC), l'Inspection Générale de l'Administration Territoriale (IGAT), l'Inspection Générale des Finances (IGF), la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), etc. La figure 2 ci-après présente une synthèse des différentes structures de contrôle, des acteurs et de leurs missions respectives au niveau communal.

Figure 2 - Le système de contrôle externe actuel des CT au Maroc



Source : Elaborée par nos soins

Dans ce qui suit, nous interrogeons, dans un premier temps, sur la pertinence des outils des deux principaux contrôles comptables proprement dits imposés par la loi et les règlements en vigueur. Un certain nombre de dysfonctionnements de ces contrôles exercés seront alors soulevés. Dans un second temps, nous engageons une réflexion sur les voies d'amélioration de ces outils. La solution d'un véritable audit externe et d'un rapprochement institutionnel entre le comptable et l'ordonnateur sera alors envisagée pour

1 Pour ne pas alourdir cette analyse, nous avons écarté le contrôle de l'autorité locale pour sa simplicité (un contrôle de légalité) et les autres contrôles pour l'absence de leur spécificité aux CT.

permettre aux CT de répondre pleinement aux nouvelles exigences de la démocratie locale et aux objectifs d'une gestion autonome maîtrisée et évaluée.

1.1. Le cas des contrôles pratiqués par les Cours Régionales des Comptes (C.R.C)

Les contrôles exercés par les C.R.C (figure 2 ci-dessus) sont censés garantir la régularité et assurer des éclairages externes sur les gestions communales. Mais, certaines limites révèlent que cette intervention est d'une fiabilité incertaine. Nous verrons d'abord les principales limites de ces contrôles avant de présenter en synthèse la perspective d'évolution proposée.

1.1.1. Un contrôle lacunaire et non pertinent

Le contrôle exercé par les C.R.C au Maroc est largement calqué sur le système français, basé sur le contrôle des chambres régionales et territoriales des comptes, considéré, lui-même, par plusieurs chercheurs tels que Wathélet (2000), Lande (2002), Carassus (2003), Rananjason-Ralaza (2008), comme non pertinent et lacunaire. Ces limites peuvent être soulevées à plusieurs niveaux :

Le contrôle budgétaire exercé par ces cours, est un contrôle ponctuel réalisé seulement sur demande du représentant de l'Etat. Le tableau 1 présente les statistiques relatives aux affaires instruites par les C.R.C. de 2007 à 2015.

Tableau 1 - Evolution des affaires instruites par les C.R.C dans le cadre du contrôle budgétaire

	Exercices des demandes d'avis								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C.U	4	4	3	6	17	19	05	11	4
C.R	22	10	21	35	70	62	37	34	21

Source : Elaboré à partir des rapports de la Cour des Comptes (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015)

Au-delà de cette saisine limitée, ce contrôle peut être ressenti par les élus comme vexatoire, gênant vis-à-vis de leur conseil, voire de leur électorat. Le rôle de ces juridictions se limite à l'expression de leur avis concernant le compte administratif rejeté. En somme, cette intervention reste consultative et pédagogique et ne prend pas force exécutoire comme le confirme l'article 144 de la loi n° 62-99 qui met en exergue la possibilité donnée au Ministre de l'intérieur, au Wali ou au Gouverneur de prendre une décision motivée non conforme à celui de la Cour Régionale.

Le contrôle de gestion exercé est pluriannuel et très espacé dans le temps. Faute de disposer de moyens conséquents, les C.R.C. ne contrôlent réellement qu'un nombre limité des comptes des CT. Le tableau 2 illustre ce décalage temporel important existant entre les faits et la période d'une nouvelle intervention pour l'ensemble des communes auditées dans le rapport annuel 2006.

Tableau 2 - Le rythme des contrôles de la gestion
des CT auditées par les C.R.C en 2006

	Période de dernier audit juridictionnel opéré									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CU	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
CR	Oui	Non								

Source : Elaboré à partir des rapports de la Cour des Comptes 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015.

Cette insuffisance de l'exercice annuel des missions d'audit légal constitue la principale critique du mode actuel d'intervention de ces juridictions. La pertinence de ces contrôles est, aussi, remise en cause dans la mesure où les C. R.C. se sont actuellement, pour l'essentiel, cantonnées dans l'appréciation, non de la qualité mais de la seule régularité des gestions locales. Au total, comme le précise Wathelet (2000), ces audits des magistrats vont, faute de temps, à l'essentiel et ne vont pas toujours jusqu'à diagnostiquer au profit des gestionnaires locaux, après une revue approfondie des procédures en cause, les faiblesses de ces dernières qui sont la source des anomalies récurrentes.

1.1.2. Des moyens humains insuffisants

Les limites des contrôles juridictionnels peuvent être expliquées aussi par le manque des moyens humains mis à la disposition de la Cour des Comptes pour faire face à ses multiples attributions. En effet, au titre de l'exercice 2015 (Cour des comptes, 2017), l'effectif global des magistrats et fonctionnaires s'est élevé à 541 dont 339 magistrats et 202 fonctionnaires. Cet effectif dérisoire du personnel de ces juridictions financières, comparé à l'énormité de la masse des comptes à contrôler annuellement, paraît limité et ne peut satisfaire leurs besoins en matière de contrôle juridictionnel et de contrôle de gestion. Une telle situation entraîne une lenteur remarquable dans le travail. En effet, depuis leur création, ces cours enregistrent des retards dans la communication des rapports. Or la loi est claire dans ce cas. L'article 100 du code des juridictions financières stipule que « le rapport annuel de la Cour est présenté à Sa Majesté le Roi par le premier président avant la fin de l'année budgétaire qui suit celle à laquelle il se rapporte ; il est publié au « Bulletin officiel ». (Art. 100, la loi n°. 62-99). Le tableau 3 met en évidence ces retards de publication des rapports annuels pour la période allant de 2008 à 2015 :

Tableau 3 - Les retards de publication des rapports par la Cour des Comptes

Exercices	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Date de publication	22 mars 2010	7 avril 2011	5 avril 2012	10 janvier 2013	6 février 2014	1 Avril 2015	29 mars 2016	24 avril 2017

Source : Elaboré par nos soins

Ainsi ce défaut de moyens humains constitue un frein majeur à l'effectivité du contrôle exercé par les C.R.C. Dès lors, leur examen ne contribue qu'en partie à stopper des dérives en cours et à exercer des véritables audits de performance dans la mesure où ces derniers sont fort coûteux en temps.

1.1.3. Une dérive vers un contrôle d'opportunité

Le contrôle exercé par les C.R.C s'est glissé dans plusieurs cas vers une évaluation de l'opportunité des décisions prises par les ordonnateurs. Une telle

tendance provoque des craintes et des mécontentements des élus qui craignent que les magistrats substituent leur propre évaluation des décisions à celle des conseils communaux élus démocratiquement. Ainsi, à titre d'exemple, le président du conseil communal d'Agadir, dans sa réponse aux observations qui lui sont faites à propos de la composante voirie des projets arrêtés souligne que : « le programme engagé en 2006 concerne des quartiers où la voirie est la propriété de la commune ou des quartiers hérités sans assainissement et sans infrastructures, C'est un choix que nous assumons, une priorité en fonction du niveau de dégradation de la voirie et des moyens financiers mobilisables selon les normes budgétaires légales. Ce choix a fait l'objet d'une présentation officielle au cours d'une session extraordinaire du conseil suivie d'un vote unanime » (Cour des comptes, 2013). De son côté, le président du conseil communal de Béni Mellal remarque, sur l'observation du choix inapproprié de l'emplacement d'un projet, que « le choix du site du projet a été adopté par le conseil communal vu sa présence au périmètre urbain ainsi la commune a procédé à l'acquisition de ce terrain vu son prix abordable et vu le prix très élevé d'un deuxième choix entre la route menant au douar SIDI JABER et celle du douar JAGHOU estimé à 8.000.000,00 DH sans parler du coût des arbres et des maisons » (Ibid.).

Toutefois, l'intervention des C.R.C « ne pouvait en aucun cas porter un jugement d'opportunité sur la gestion des collectivités » (Huteau, 2006), et il conviendrait, selon Mosser (2000), de limiter le contrôle des tribunaux à la légalité des actes. Ce qui est tout à fait normal avec une organisation régionale et territoriale qui repose sur les principes de libre administration et, comme le notent Chaban-Delmas et Monory (1994), ne s'accommode pas toujours de ce pouvoir de remontrance. Dans cet esprit, ces deux auteurs ajoutent qu'il convient de prendre garde aux déséquilibres qui pourraient en naître, l'action des chambres régionales des comptes devant demeurer centrée sur le contrôle juridictionnel et la participation au contrôle budgétaire et non évoluer vers un contrôle d'opportunité dans le domaine de la gestion des collectivités locales. Pour sa part, Wathelet (2000) considère que le contrôle de la gestion d'une collectivité locale ne peut se traduire par un jugement de gestion mais seulement par des observations de gestion. Les comptes locaux qui retracent les gestions locales sont arrêtés par les assemblées délibérantes et les élus

n'ont de comptes à rendre sur leur gestion qu'à leurs électeurs. Ainsi, selon le même auteur, le contrôle de gestion n'est donc qu'une expertise externe autonome légale permettant aux gestionnaires locaux et aux assemblées délibérantes à partir d'observations circonstanciées de parfaire leur jugement sur tel ou tel aspect de la gestion locale concernée.

Pour conclure sur ce point, nous ajoutons que la lecture succincte des expériences étrangères d'audit et de contrôle de la gestion locale conduit à mettre en évidence deux tendances majeures : un modèle continental où le contrôle est essentiellement juridictionnel et un modèle anglo-saxon regroupant la plupart des pays qui prônent l'application stricte des méthodes du privé à l'administration publique (tableau 4).

Tableau 4 - Comparaison des modèles de contrôle « continental » et « anglo-saxon »

		Modèle continental			Modèle anglo-saxon		
		France	Belgique	Espagne	Royaume-Uni	Etats-Unis	Canada
Niveau de conformité avec les IPSAS		< 50 %	55 % < conformité < 65 %		> 70 %		< 50 %
Organismes d'audit ou de contrôle	Cour des Comptes	*	*	*			
	Auditeurs privés ou publics				*	*	*
Types d'audit ou de contrôle	Contrôle de gestion	*	*	*			
	Audit financier				*	*	*
	Audit de performance				*	*	*
Logique dominante		Logique administrative et juridictionnelle			Logique budgétaire, financière et patrimoniale		
Conclusion		Des contrôles pluriannuels insuffisants			Des contrôles fiables assurant des missions proches de l'audit des entreprises privées		

Source : Inspiré de Scheid (1994) et Khrouz et Brusca (2007)

Cette brève comparaison nous permet alors de situer le mode de contrôle externe appliqué au Maroc dans le modèle continental. Toutefois, les critiques adressées à ce modèle (Carassus, 2001) et les réformes comptables envisagées dans la plupart de ces Etats (Khrouz et Brusca, 2007) nous

conduisent à envisager la perspective anglo-saxonne comme pierre angulaire de l'amélioration des contrôles actuels au Maroc. Les insuffisances marquant les techniques de contrôle externe en place peuvent alors être atténuées par le développement d'un audit annuel préalable à l'arrêt des comptes et des budgets locaux. Cette nouvelle orientation conceptuelle, qui occupe une place importante dans les projets des réformes inspirées par le New Public Management, constituerait un moyen de légitimation et de responsabilisation des gestionnaires communaux qui leur permettrait d'une part, comme le précise Wathelet (2000), d'arrêter définitivement des comptes régaliens, sincères et fidèles sur la base d'une expertise externe reconnue leur donnant une assurance raisonnable qu'ils le sont, et d'autre part, selon Lande (1994b), d'évaluer la qualité de la gestion tout en étant un outil d'amélioration de cette gestion en donnant les raisons des contre-performances.

Au total, cette perspective d'évolution vers un audit annuel préalable à l'arrêt des comptes et des budgets, nous conduit à proposer les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La responsabilisation des gestionnaires des CT est associée positivement à la mise en place d'un audit financier préalable à l'arrêt des comptes et un audit de performance constructif.

Hypothèse 2 : La responsabilisation des gestionnaires des CT est associée positivement à la mise en place des rapports financiers et de performance normalisés et audités.

1.2. Le cas des contrôles concomitants pratiqués par le comptable public

Le système comptable communal au Maroc s'appuie sur le principe strict de séparation des fonctions entre l'ordonnateur et le comptable public. Dans cette conception, l'ordonnateur exécute le budget tant en recettes qu'en dépenses. Le comptable public se charge du recouvrement des recettes, du contrôle et du paiement des dépenses, de la garde et du maniement des fonds de la commune, de la conservation des pièces justificatives des opérations et des documents comptables qui lui sont transmis et de la tenue de la comptabilité de la commune.

Ce système de contrôle souffre de certaines lacunes qui sont surtout liées au principe de séparation institutionnelle entre comptable et ordonnateur (1.2.1). Le deuxième point de cet axe sera consacré à la mise en évidence de quelques imperfections de l'application de ce principe (1.2.2)

1.2.1. Limites liées au bicéphalisme de la comptabilité locale marocaine

Le bicéphalisme de la comptabilité communale fait du comptable public le premier contrôleur externe des opérations de dépenses et de recettes de la CT. Toutefois, malgré que ce principe de séparation puisse avoir « le mérite de permettre un échange permanent entre la collectivité et le comptable » (Jamet, 2004), il est, en effet, comme le remarque Saïdj (1993), l'objet de critiques de plus en plus fréquentes, à la mesure du discrédit croissant qui semble frapper les règles de comptabilité publique et qu'accroissent encore les perspectives, réelles ou supposées, d'une privatisation de la gestion publique. Ce dernier auteur explique opportunément que « la première série de critiques, la plus connue, a trait à la lenteur, à la complexité et, parfois, à l'archaïsme des opérations sur deniers publics, avec leur cortège d'effets pervers, à la fois pour les gestionnaires, les créanciers, les contribuables et, en fin de compte, l'ensemble de la collectivité [...] ce défaut [...] tient d'avantage, d'une part à la complexité et à la lourdeur de la réglementation à faire appliquer (c'est probablement l'aspect le plus préoccupant du problème), d'autre part à l'insuffisance ou à l'archaïsme des moyens humains, financiers et techniques encore ou longtemps mis en œuvre dans certains secteurs de la comptabilité publique » (Ibid.). Il ajoute que ce principe « ferait prévaloir des considérations de régularité sur le souci d'efficacité et conduirait à un contrôle formaliste, voir tatillon, susceptible, notamment, d'empêcher, sous prétexte de droit, des opérations d'intérêt général » (Ibid.). Wathelet (2000) considère que cette séparation conduit « à un statu quo peu satisfaisant en termes de contrôle et de gestion. Elle freine la mise en place, voire parfois cautionne dans les collectivités locales l'absence prolongée d'un système de contrôle financier complet, autonome et efficace, intégré dans leur système général de contrôle[...] Enfin, elle est onéreuse puisqu'elle se traduit de plus en plus par la redondance des contrôles des teneurs de comptes internes et des comptables publics externes du Trésor ».

En somme, les imperfections de ce principe entraînent des lacunes dans le contrôle externe exercé par le comptable public sur l'ordonnateur. Ceci s'explique généralement par l'éternel conflit « efficacité-régularité » devant lequel le législateur a préféré privilégier la sécurité des fonds publics au détriment d'une réalisation simplifiée et rapide des opérations de dépenses et de recettes. Les rapports de la Cour des Comptes décèlent plusieurs dérives qui se manifestent dans son application. C'est ce que nous allons essayer de clarifier dans l'axe suivant.

1.2.2. Quelques carences pratiques de l'application du principe

Ce contrôle externe de la comptabilité budgétaire de l'ordonnateur connaît certaines insuffisances et même des blocages. Le comptable public ne peut, avec cette séparation, assurer un contrôle de régularité pertinent car il ne dispose d'aucun pouvoir de vérification sur place pour connaître la réalité des dépenses et des recettes, et surtout, car il ne peut procéder à un audit de système de contrôle interne qui peut être considéré comme un facteur primordial à l'efficacité de son intervention. Il apparaît ainsi que les vérifications de régularité a priori du comptable public restent lacunaires pour valoir certification budgétaire et patrimoniale. Le rapport de la Cour des Comptes 2011 révèle plusieurs types de ces anomalies relatives à l'engagement des dépenses et leur validité (voir tableau 5).

Tableau 5 - Exemples des carences du contrôle de régularité des dépenses relevées dans le rapport de la Cour des Comptes 2011

Communes	Type de contrôle budgétaire manqué
CU de Zaïo	Indisponibilité des crédits (Cour des comptes, 2013, p. 425)
CR de Laghdira	Fausse imputation budgétaire (Ibid. p. 555)
CU de Nador	Inexactitude des calculs de liquidation (Ibid. p. 212 et p. 381)
CU de Martil	
CU de Bajaan	Paiement de dépense sans engagement préalable (Ibid. p. 537, p. 538 et p. 553)
CR Laghdira	
CU de Bajaan	Absence de justification du service fait (Ibid. p. 537)
CU de Safi	Mandatement injustifié d'une dépense (Ibid. p. 54, p. 57 et p. 494)
CU de Sidi Allal El Bahraoui	

Source : Elaboré à partir du Rapport annuel de la Cour des Comptes 2011.

Aussi il est utile d'ajouter que l'essentiel de la comptabilité locale actuelle au Maroc est une comptabilité de caisse qui pourrait se prêter bien à une séparation institutionnelle entre ordonnateur et comptable, surtout en cas de développement d'une culture d'autocontrôle dans les CT. Or, les nouveautés apportées par le règlement comptable du 3 janvier 2010 vont changer la donne. En effet, ce dernier institue une comptabilité générale en partie double qui sera tenue conformément à un plan comptable obéissant aux principes du code général de normalisation comptable (Art. 106, décret n°. 2-09-441).

Cette consécration réglementaire d'une comptabilité patrimoniale entrainera des tâches supplémentaires qui ne peuvent être effectuées que par un comptable placé au cœur du système d'information de gestion de la CT et ayant une vision globale et transversale de la chaîne comptable. Ainsi, il serait souhaitable de placer le comptable public au moins dans une première étape au sein des grandes CT pour supprimer la redondance et développer un système de contrôle financier unifié et efficace. Cela semble approprié dans la mesure où ce sacro-saint principe « structurant et irradiant » (Muzellec, 1988) de l'édifice comptable communal au Maroc n'a pas été utilisé, comme le souligne Saidj (2011), « par les pays développés économiquement (sans, que l'on sache, la fraude aux deniers publics y soit plus grande et la performance plus faible qu'en France), ou bien ait été abandonné car il ne paraissait plus adapté aux nécessités d'une gestion publique de haut niveau, désormais sécurisés par d'autres moyens que ceux que l'on était obligé d'employer en France au XIXe siècle et que l'on est encore obligé (à raison) d'employer dans certains pays où la culture administrative et les moyens techniques sont moins développés ».

Ce changement de vision conduirait ce comptable à devenir, comme le précise Wathelet (2000), l'alter ego de son prédécesseur du Trésor en terme de rigueur dans l'exercice du contrôle de la régularité. Mais à la différence de ce dernier, son appartenance à la CT lui permettrait d'intérioriser les contraintes de gestion et de bien connaître les tenants et aboutissants des différents dossiers délicats. Sur cette base nous proposons la troisième hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : La responsabilisation des gestionnaires des CT est associée positivement au décloisonnement de la séparation actuelle des fonctions entre le comptable public et l'ordonnateur.

2. Analyse empirique des réformes proposées du système de contrôle externe des CT au Maroc

Rappelons que notre objectif est d'analyser la relation entre les actions d'amélioration du système de contrôle proposées et la responsabilisation des gestionnaires de nos CT. Nous présentons successivement notre méthodologie empirique poursuivie et les résultats ainsi que leur interprétation.

2.1. Méthodologie de l'étude empirique

Nous allons commencer cette partie par une synthèse de la stratégie de mise en œuvre de notre étude empirique dont les principales phases sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Les phases de notre enquête empirique

Phases		Procédure	Techniques utilisées
Exploratoire	1. Collecte des données	Etude qualitative exploratoire	Six entretiens semi-directifs centrés ; Guide d'entretien ; Echantillon de convenance composé de 3 CU et 3 CR
	2. Construction du questionnaire final	Elaboration des échelles de mesure	Pré-tests auprès de professionnels ; Sélection finale des items après reformulations et suppressions
Validation	3. Collecte des données	Etude quantitative	Questionnaire administré en face-à-face ; Echantillon aléatoire stratifié de 90 CT
	4. Analyses d'homogénéité	Test de validité	Analyse en composante principale avec VARIMAX (ACP)
		Test de fiabilité	Coefficient alpha de Cronbach

Source : Elaboré par nos soins

Dans ce qui suit, nous expliciterons principalement l'échantillon et la démarche de collecte des données par questionnaire (2.1.1), avant de développer dans une seconde étape les mesures des variables de la recherche (2.1.2).

2.1.1. Echantillon et collecte des données

L'étude empirique menée s'appuie sur un échantillon constitué par des fractions échantillonales tirées de façon aléatoire par catégorie de commune et strate de population, dans des proportions identiques à celles qui existent dans la population de référence (tableau 7 ci-dessous) codifiée et rendue anonyme pour des soucis de confidentialité.

Tableau 7 - Répartition de la population mère par type de commune

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CR	1282	85,3	85,3	85,3
	CU	221	14,7	14,7	100,0
	Total	1503	100,0	100,0	

Source : Elaboré à partir du logiciel SPSS 22

Au total, nous avons sélectionné 90 CT dont 77 communes rurales et 13 communes urbaines. La ventilation de notre échantillon par type de commune se décline de la manière suivante :

Tableau 8 - Répartition de l'échantillon de l'étude par type de commune

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CR	74	85,1	86,0	86,0
	CU	12	13,8	14,0	100,0
Total		86	98,9	100,0	

Source : Elaboré à partir du logiciel SPSS 22

Par ailleurs, la collecte des informations a été menée au moyen d'un questionnaire administré de façon guidée soit par nous-mêmes (55 questionnaires), soit par des fonctionnaires locaux (35 questionnaires) sur une période de 6 mois (tableau 9).

Tableau 9 - Récapitulatif des résultats par type d'enquêteur

	Régions concernées	Type commune		%
		CR	CU	
Par nous-mêmes 55 questionnaires	Taza-Al hoceima-Taounate	10	2	13,4
	Fès-Boulemane	9	1	11,1
	Oriental	11	3	15,6
	Tanger-Tetouan	11	1	13,4
	Rabat-Salé-Zemmour-Zaer	7	0	7,8
	Total des enquêtes réalisées	48	7	61,3
	Questionnaire non exploitable à cause de l'incohérence des réponses	1		
	Questionnaires exploitables	47	7	60
Par fonctionnaires locaux 35 questionnaires	Meknès-Tafilalet	4	0	4,4
	Oued Ed-Dahab-Lagouira	1	0	1,1
	Souss-Massa-Draa	3	1	4,4
	Chaouia-Ouardigha	6	0	6,7
	Laayoune-Boujdour-Sakia-El-Hamra	2	0	2,2
	Tadla-Azilal	7	0	7,8
	Gharb-Chrarda-Beni Hssen	1	1	2,2
	Doukkala-Abda	3	0	3,3
	Grand Casablanca	2	0	2,2
	Marrakech-Tensift-Al Haouz	0	2	2,2
	Guelmim-Esmara	0	2	2,2
	Total des enquêtes réalisées	29	6	38,7
	Questionnaires mal remplis et non exploitables	2	1	
	Questionnaires exploitables	27	5	35,6
Nombre total des questionnaires exploitables		86		95,6

Le tableau 9 fait apparaître que le nombre total des questionnaires exploitables est satisfaisant (86 questionnaires, soit 95,6 % des enquêtes réalisées). Par conséquent, les analyses qui vont être faites, portent sur les données de ces 86 questionnaires validés.

2.1.2. Mesure des variables

Ce sous-paragraphe décrit la variable indépendante « responsabilisation des gestionnaires des CT » (2.1.2.1) et la variable dépendante « contrôle externe des CT » (2.1.2.2).

Pour ce faire, nous précisons d'abord les items de mesure de chacune de ces variables avant de résumer leur structure en appliquant les tests d'homogénéité aux données recueillies.

2.1.2.1. Responsabilisations des gestionnaires des CT

Pour mesurer cette variable indépendante (VI), une liste de trois items, inspirée de l'étude de Cendon (2000), a été proposée aux répondants pour situer leur appréciation sur une échelle de 1- Pas du tout d'accord à 5- Tout à fait d'accord (1- agir en conformité avec les règles, 2- agir conformément aux décisions financières du conseil communal, 3- agir selon les intérêts des contribuables, des mécanismes d'attention aux citoyens et 6- respecter les règles de répartition du pouvoir).

Ensuite, nous avons réalisé une analyse factorielle en composante principale afin de synthétiser les trois items de cette variable. Les principaux résultats sont répertoriés dans le tableau 10 suivant :

Tableau 10 - L'ACP des items de la VI par la méthode de rotation Varimax

Items		Composantes		COM
		1	2	
VI1	Agir en pleine conformité avec les règles établies par la loi et les procédures en place	,673	,591	,801
VI2	Agir conformément aux décisions financières votées par le conseil communal	,944	,196	,930
VI3	Agir selon les besoins et les intérêts des contribuables	,224	,949	,950
Variance réelle %		46,473	42,909	
Total		89,382		

Le résultat de cette analyse confirmé par les valeurs de l'indice KMO (0,670) et du test de Bartlett ($< 0,005$) a permis de ressortir deux facteurs explicatifs représentant plus de 89 % de la variance totale. Le premier facteur (46,473 % de la variance totale) regroupe les items relatifs aux niveaux administratif et managérial. Cette composante est libellée « Responsabilisation administrative et managériale ». Le deuxième facteur corrélé avec un seul item (42,909 % de la variance expliquée) correspond à la variable

« Responsabilisation démocratique ».

Par ailleurs, l'examen de la cohérence interne de l'échelle de mesure de la variable a permis de dégager les résultats affichés dans le tableau 11 ci-dessous.

Tableau 11 - Statistiques d'échelle de mesure de VI

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VI1	8,49	1,970	,727	,618
VI2	8,28	2,862	,611	,757
VI3	8,30	2,425	,602	,756
Alpha de l'échelle avec l'ensemble des items				,794

L'alpha de Cronbach a une valeur (0,794) supérieure au seuil recommandé.

L'échelle de mesure de la variable, dont la structure finale est résumée dans le tableau 12, semble donc cohérente.

Tableau 12 - Structure finale de la VI

	Codes SPSS	Items	Alpha de Cronbach	Variance expliquée en %
Facteur (a)	Resp_Adm	GOVRES1 et GOVRES2	,756	46,473
Facteur (b)	Resp_Dém	GOVRES3	1 item	42,909
Variable	VI		,794	89,382

2.1.2.1. Contrôle externe des CT

La variable dépendante « contrôle externe » est décomposée en trois sous variables dépendantes : « institutionnalisation des rapports d'audit », « développement d'un audit externe annuel » et « un comptable public interne à la commune ».

2.1.2.1.1. Institutionnalisation des rapports d'audit »

Pour mesurer cette sous-variable dépendante (VD1), nous avons proposé aux acteurs locaux enquêtés une liste de six items (tableau 13 ci-dessous) pour situer leur appréciation sur une échelle de Likert à cinq points (de 1- Pas de tout d'accord à 5- Tout à fait d'accord).

Tableau 13 - Items de mesure de de la VD1

VD1.1	Institutionnalisation du rapport financier (sur les documents financiers, sur le projet budgétaire, sur la conformité et sur le contrôle interne)	1	2	3	4	5
VD1.2	L'institutionnalisation d'un rapport d'audit de performance (sur l'efficacité de l'ensemble des procédures et pratiques et sur l'efficacité et l'évaluation des résultats)	1	2	3	4	5
VD1.3	L'institutionnalisation d'un rapport annuel abrégé destiné à l'information des citoyens	1	2	3	4	5
VD1.4	Réglementation des normes de confection de ces rapports	1	2	3	4	5
VD1.5	Audit préalable de ces rapports par un expert indépendant	1	2	3	4	5
VD1.6	Approbation de ces rapports par l'assemblée délibérante en même temps que les comptes locaux annuels	1	2	3	4	5

L'ACP sur les 6 items de la structure initiale de VD1 donne les résultats affichés dans le tableau 14 ci-dessous.

Tableau 14 - L'ACP des items de VD1

Libellés	F1	COM
VD1.1	,885	,784
VD1.2	,901	,812
VD1.3	,856	,732
VD1.4	,905	,819
VD1.5	,864	,747
VD1.6	,909	,826
Variance réelle %	78,655	

L'ACP indique que la sous-variable VD1 est représentée par un seul facteur unidimensionnel libellé « Institutionnalisation des rapports d'audit normalisés ». Les six items se rapportent de manière significative à la même composante. Ils ont tous un coefficient structurel supérieur à 0,86 et des communalités importantes (> 7). De plus 78,655 % des informations recueillies sont représentées par le seul facteur contenant ces items.

Pour approfondir ces résultats de l'ACP, nous avons testé si l'échelle utilisée est cohérente et si toutes les variables présentes dans l'échelle jouent un rôle dans l'explication du problème étudié. Le tableau 15 regroupe les principales statistiques du coefficient d'alpha de Cronbach.

Tableau 15 - Statistiques d'échelle de mesure de VD1

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VD1.1	16,64	32,304	,846	,933
VD1.2	16,67	31,657	,867	,930
VD1.3	16,16	35,408	,781	,941
VD1.4	16,00	33,271	,845	,933
VD1.5	16,58	32,411	,814	,937
VD1.6	15,97	33,422	,851	,932
Alpha de l'échelle avec l'ensemble des items				,945

La valeur globale d'alpha de Cronbach est égale à 0,945, ce qui est une valeur largement supérieure à la norme retenue, soit 0,6. L'échelle présente donc une bonne cohérence interne. Elle est par conséquent pertinente pour mesurer la nouvelle variable construite composite dont la structure finale est décrite dans le tableau 16.

Tableau 16 - Structure finale de VD1

Facteur	Code SPSS	Items
Facteur (a)	Rapp_Audit	VD1.1, VD1.2, VD1.3, VD1.4, VD1.5 et VD1.6

2.1.2.1.2. Développement d'un audit externe annuel

Pour cette deuxième sous-variable dépendante (VD2), nous avons mobilisé, sur la base de notre enquête qualitative exploratoire et les travaux des autres chercheurs, principalement de Wathelet (2000) et Carssus (2002), les quatre questions consignées dans le tableau 17 ci-dessous.

Tableau 17 - Items de mesure de VD2

Audit externe annuel						
VD2.1	L'engagement d'un audit annuel des budgets et des comptes avant leur vote par l'assemblée délibérante	1	2	3	4	5
VD2.2	Assurer la légitimation de la gestion des acteurs locaux	1	2	3	4	5
VD2.3	Minimiser les risques liés à la gestion communale	1	2	3	4	5
VD2.4	Chercher l'économie, l'efficacité et l'efficacité de l'organisation communale	1	2	3	4	5
VD2.5	Fournir des outils d'aide à la décision stratégique des élus	1	2	3	4	5
VD2.6	Développement des outils d'évaluation de la qualité des choix politiques	1	2	3	4	5

Les 6 items ci-dessus sont soumis, dans une première phase, à trois analyses exploratoires ACP, afin de résumer les données de la structure initiale (tableau 18 et 19 ci-dessous).

Tableau 18 - Tests de Bartlett et KMO pour la VD2

		1ère ACP	2ème ACP	3ème ACP
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,744	,738	,703
Test de sphéricité de Bartlett	Khi ² approché	281,284	171,177	153,190
	Degré de liberté	15	6	3
	Significativité	,000	,000	,000

L'indice KMO est supérieur à 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif pour les trois ACP. Les données relatives à la VD2 sont donc factorisables.

Egalement, il faut noter que les items VD2.2, VD2.3 et VD2.5, dont les communalités sont inférieures à 0,5 (soit respectivement 0.426, 0.459 et 0.362), ont été écartés de la structure soumise à la 3ème ACP. La dernière factorisation se réalise donc sur les items VD2.1, VD2.4 et VD2.6. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau 19.

Tableau 19 - Variance totale expliquée pour la 3ème ACP de la VD2

F	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
VD2.1	2,437	81,232	81,232	2,437	81,232	81,232
VD2.4	,401	13,358	94,590			
VD2.6	,162	5,410	100,000			

Pour ce qui est de la cohérence interne de l'échelle de mesure, nous avons effectué une analyse de la fiabilité par le biais du coefficient alpha de Cronbach. Les résultats obtenus sont récapitulés dans le tableau 20 ci-dessous.

Tableau 20 - Statistiques d'échelle de mesure de la VD2

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VD2.1	6,92	6,123	,688	,906
VD2.4	6,35	5,900	,804	,810
VD2.6	6,38	5,086	,836	,775
Alpha de l'échelle avec l'ensemble des items				,883

La valeur globale du coefficient alpha (α) est égale à 0,883, ce qui est une valeur largement supérieure à la norme définie, soit 0,6. L'échelle présente donc une bonne cohérence interne. Elle est par conséquent fiable pour mesurer la nouvelle variable composite dont la structure finale est présentée dans le tableau 21.

Tableau 21 - Structure finale de la VD2

Facteur	Code SPSS	Items
Facteur (b)	Dév_Audit	VD2.1, VD2.4 et VD2.6

2.1.2.1.3. Un comptable public qui relèverait de la CT

Pour la mise en place d'un comptable public interne (VD3), nous avons mobilisé les deux items¹ consignés dans le tableau 22 ci-dessous.

¹ Pour l'examen de la fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Comptable public interne », nous allons nous contenter de la vérification de l'alpha de Cronbach en raison du nombre limité des items choisis.

Tableau 22 - Items de mesure de VD3

Un comptable public qui relèverait de la commune						
VD3.1	Un comptable interne à la collectivité territoriale ayant une vision globale et transversale de la chaîne comptable pour supprimer la redondance et développer un système de contrôle financier unifié et efficace.	1	2	3	4	5
VD3.2	Le développement du contrôle interne pour relever rapidement le défi opérationnel de cette proposition	1	2	3	4	5

Le test de dimensionnalité effectué sur ces 2 items a donné les résultats répertoriés dans le tableau 223 ci-dessous.

Tableau 23 - L'ACP des items de la VD3

	Items	F1	COM
VD3.1	Comptable public interne à la commune	,816	,665
VD3.2	Développement du contrôle interne	,816	,665
Variance réelle %		66,520	

Les valeurs de l'indice KMO (validité au seuil limite) et du test de sphéricité de Bartlett ($< 0,005$) justifient la validité des résultats factoriels en un seul facteur représentatif restituant plus de 66 % de la variance totale. Les deux items VD3.1 et VD3.2 sont donc retenus pour procéder au test d'épuration de l'échelle de mesure (tableau 24).

Tableau 24 - Statistiques d'échelle de mesure de la VD3

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés
VD3.1	4,95	,986	,430
VD3.2	4,03	1,328	,430
Alpha de l'échelle avec l'ensemble des items			,593

La valeur du coefficient de Cronbach alpha est proche de 6 (soit ,593), ce qui est moyennement convenable pour une échelle exploratoire. L'échelle est donc globalement acceptable pour mesurer la nouvelle variable composite dont la structure finale est décrite au tableau 25 ci-dessous.

Tableau 25 - Structure finale de la VD3

Facteur	Code SPSS	Items
Facteur (c)	Comp_Interne	VD3.1 et VD3.2

2.2. Résultats empiriques

Le présent paragraphe procède d'abord à la vérification des hypothèses du travail avant de réaliser ensuite une récapitulation des propositions finales issues de notre dispositif complet de recherche.

2.1.1. Tests de validation des hypothèses de recherche

Nous procédons dans un premier temps à l'analyse des corrélations bivariées de Pearson (aux seuils de signification de 0.01, 0.05 et 0.10) pour vérifier qu'il y a bien relation entre les variables, et ensuite à des régressions linéaires afin de confirmer les dites interdépendances.

2.1.1.1. Analyse des corrélations bivariées

Afin d'examiner les hypothèses de ce travail, nous avons procédé à l'étude de Pearson des corrélations bivariées. Le tableau 26 ci-dessous résume les principaux résultats de cette analyse.

Tableau 26 - Corrélations entre les variables dépendantes et indépendantes

			Variables dépendantes		
			VD1	VD2	VD3
Variables indépendantes	VI 1	Corrélation de Pearson	,314**	,278**	,398**
		Sig. (bilatérale)	,003	,010	,000
		N	86	86	86
	VI 2	Corrélation de Pearson	,356**	,413**	,437**
		Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000
		N	86	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Comme ce tableau le fait apparaître, il existe des corrélations significatives entre les variables ($p < 0,05$). En effet, le test de Pearson montre que la relation entre VI2 et VD3 est la plus significative ($r = 0,437$). En revanche, la relation entre VD2 et VI1 est la moins significative ($r = 0,278$).

En conséquence, selon ces résultats, les trois hypothèses sont confirmées sur les deux facteurs : VI1 et VI2. Pour approfondir cette conclusion, chacune des variables dépendantes fera l'objet d'une régression multiple sur la variable globale VI.

2.1.1.2. Tests de régression multiples

Les résultats de l'analyse de régression multiple effectuée sont discutés en trois phases :

- Qualité des régressions : l'évaluation de la significativité globale est basée sur le test F de Fisher-Snedecor employé dans l'analyse ANOVA (tableau 27).

Tableau 3 - Résultats du test ANOVA

Modèles		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
H1	Régression	19,154	2	9,577	12,072	,000b
	Résidus	65,846	83	,793		
	Total	85,000	85			
H2	Régression	21,032	2	10,516	13,645	,000b
	Résidus	63,968	83	,771		
	Total	85,000	85			
H3	Régression	29,718	2	14,859	22,309	,000b
	Résidus	55,282	83	,666		
	Total	85,000	85			

Les valeurs de Fisher de 12.072, 13.645 et 22.309 sont significatives à $p < 0.001$, ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de nous tromper en affirmant que ces régressions augurent d'un bon pouvoir explicatif et confirment des causalités entre les variables indépendantes et chacune des variables dépendantes. La robustesse des régressions est donc justifiée.

- Ajustement des régressions aux données : le tableau 28 ci-dessous présente les statistiques du pouvoir explicatif des régressions mesuré par le coefficient de détermination R2 ajusté.

Tableau 28 - Récapitulatif des statistiques des régressions des VD1, VD2 et VD3 sur VI

Modèles	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
H1	,475a	,225	,207	,89068854	,225	12,072	2	83	,000
H2	,497a	,229	,229	,87789197	,247	13,645	2	83	,000
H3	,591a	,350	,334	,81611874	,350	22,309	2	83	,000

Il ressort de ce tableau que la variable explicative restitue 20,7 % de la variance de VD1, 22,9 % de la variance de VD2 et 33,4 % de la variance de VD3.

L'ajustement sur les données de l'échantillon peut être considéré donc comme globalement acceptable.

- Évaluation des paramètres des régressions : nous cherchons à construire l'équation de régression des VD1, VD2 et VD3 sur VI. Le tableau 29 récapitule les principaux paramètres calculés par le logiciel SPSS 22.

Tableau 29 - Résultat de la régression pour tester les hypothèses

	H1	H2	H3
Coefficients non standardisés	B = 1,814E-16 B1 = 0,356 B2 = 0,314	B = -2,810 E-17 B1 = 0,413 B2 = 0,278	B = 4,787 E-16 B1 = 0,437 B2 = 0,398
Ecart standard	E = 0,096 E1 = 0,097 E2 = 0,097	E = 0,095 E1 = 0,095 E2 = 0,095	E = 0,088 E1 = 0,089 E2 = 0,089
T de Student à la signification (Sig.)	t1= 3,683 (Sig. = 0,000) t2= 3,252 (Sig. = 0,002)	t1= 4,333 (Sig. = 0,000) t2= 2,919 (Sig. = 0,005)	t1= 4,938 t2= 4,498 Sig. = 0,000
Tolérance (T) et VIF	T = 1 VIF = 1	T = 1 VIF = 1	T = 1 VIF = 1

Les coefficients de régression non standardisés Bi sont significativement non nuls et tous les coefficients (t) de Student ont une valeur supérieure à 1. Nous pouvons donc conclure, à partir de ces résultats, que la responsabilisation des gestionnaires locaux a une influence sur leurs décisions d'adoption des outils de contrôle externe proposés. Les trois sous hypothèses traduites sous forme d'équations se présentent de la façon suivante :

$$(H1) VD1 = 1,814E-16 + 0,356 (VI1) + 0,314 (VI2)$$

$$(H2) VD2 = -2,810E-17 + 0,413 (VI1) + 0,278 (VI2)$$

2.1.2. Interprétation et discussion des résultats

Nous souhaitons à présent synthétiser les résultats de l'étude afin de récapituler nos conclusions finales. Trois propositions bien accueillies par les

élus seront avancées. Il s'agit d'envisager, d'abord, l'institution des audits légaux des comptes et des budgets, de préconiser, ensuite, la production des rapports annuels normalisés, audités et approuvés par l'assemblée délibérante (2.1.2.1) et de recommander, en dernier lieu, le décloisonnement de la séparation comptable-ordonnateur afin d'offrir une vision unitaire de la fonction comptable communale (2.1.2.2).

2.1.2.1. Nécessité d'instituer des audits légaux et de produire des rapports normalisés

Les items du questionnaire relatifs à cette thématique visaient à évaluer la réceptivité des gestionnaires communaux à une éventuelle institution d'un audit annuel et l'intérêt particulier qu'ils portent à chacune de ses grandes catégories. Le tableau 30 résume les résultats descriptifs issus de l'enquête quantitative.

Tableau 30 - Les niveaux d'accord moyen avec la proposition d'institution de l'audit annuel

Items	Groupes de communes par strate de population			
	moins de 7500	de 7500 à 25000	25001 à 100000	plus de 100000
VD2.1	1.69	2.78	3.5	5
VD2.2	2.35	2.7	4.12	4
VD2.3	3.92	4.36	4.62	5
VD2.4	2.46	3.78	4.5	5
VD2.5	1.73	2.28	3.87	3.5

Il ressort de cette enquête, que les gestionnaires des moyennes (de 7500 à 100000 habitants) et des grandes communes (plus de 100000) ont exprimé leur intérêt particulier à l'institution des audits avant leur vote par les assemblées délibérantes (un niveau d'accord moyen supérieur à la note moyenne de 2.5). Ils apparaissent favorables aux audits financiers et de performance, puisque leur niveau d'accord moyen est largement supérieur à la note moyenne.

Cette réceptivité des acteurs locaux justifierait, au moins dans un premier temps pour les CT les plus importantes, le développement d'un audit financier annuel des comptes et d'un audit de performance qui pourraient

atténuer les insuffisances des contrôles actuels et dynamiser le contrôle politique et la démocratie locale. Une telle évolution serait indispensable notamment avec la nouvelle constitution de 2011 qui souligne dans son premier article que « le régime constitutionnel du Royaume est fondé sur [...] les principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes » (Constitution 2011). Toutefois, cette voie d'évolution proposée soulève plusieurs questions techniques qui devraient être approfondies par un groupe d'experts, avant de faire l'objet des expérimentations avec les CT volontaires.

Dans le même sens, une réforme qui donnerait lieu à des pratiques de reporting communal unifiées (un rapport d'audit financier, un rapport d'audit de performance et leurs versions abrégées), aussi bien dans la présentation que dans le contenu, serait, donc, hautement accueillie par les gestionnaires locaux. En effet, l'institutionnalisation de ces reporting pourrait garantir une reddition informationnelle satisfaisante si le législateur réglemente leurs normes de confection, leur audit légal préalable par un expert indépendant, et exige leur approbation par l'assemblée délibérante en même temps que les comptes locaux annuels pour toutes les CT notamment celles d'une certaine importance.

Il faut cependant reconnaître que l'élaboration des rapports lisibles et utiles exigerait une réflexion globale permettant de dégager des solutions techniques et pratiques réalistes susceptibles d'être acceptées par les acteurs locaux. Sur la base des législations financières locales dans les pays continentaux et anglophones et ce qui est soulevé par les personnes interrogées dans notre enquête exploratoire, nous précisons dans le tableau 31 nos recommandations relatives aux domaines d'audit souhaitables, à la présentation, aux destinataires, aux versions abrégées, à la nature et aux objectifs des différents rapports envisagés.

Tableau 31 - Recommandations relatives à la confection des différents rapports d'audit envisagés

Domaines à auditer	Rapports d'audit financier			Rapport d'audit de performance	
	Documents financiers et budgétaires	Conformité aux lois (option)	Contrôle interne (option)	Efficiences de l'ensemble des procédures et pratiques	Efficacité et évaluation des résultats
Présentation	Les conclusions issues de ces trois audits peuvent être regroupées en un seul document ou bien au contraire faire l'objet de rapports séparés			le rapport doit être structuré de manière logique et établir clairement un lien entre l'objectif, les critères, les constatations, les conclusions et les recommandations d'audit	
Destinataires	Gestionnaires communaux, institutions étatiques chargées de contrôle, contribuables			Les gestionnaires et les différentes parties intéressées par la gestion de la commune	
Versions abrégées	Notamment pour les communes de grande taille				
Nature du rapport	Opinion sur les comptes, révélation des irrégularités			Recommandations constructives	
Objectifs	L'obligation de reddition de comptes informationnelle, la satisfaction des besoins d'information des utilisateurs qui ne dirigent pas l'entité (les citoyens, les contribuables, les créanciers, les subventionneurs, etc.)				

Source : Inspiré de Scheid (1994), Lande (1994a, 1994b, 1994c), Wathélet (2000) et résultats de l'enquête empirique

2.1.2.2. Décloisonner la séparation ordonnateur-comptable

Dans l'enquête quantitative, la question relative à cette proposition cherchait à déterminer l'intérêt porté par les gestionnaires locaux à un éventuel rapprochement institutionnel du comptable public auprès de son ordonnateur (tableau 32). Seuls 37.2 % des personnes interrogées estiment que cette question est opportune, les gestionnaires des grandes CT y étant plus favorables (des niveaux d'accord moyen supérieurs à la note moyenne de 2.5 pour les communes de plus de 25000 habitants) que ceux des communes moins importantes (des niveaux d'accord moyen inférieurs à la note moyenne de 2.5 pour les communes de moins de 25000 habitants).

Tableau 32 - Niveaux d'accord moyen avec la proposition d'aménagement de la séparation ordonnateur-comptable

Items	Groupes de communes par strate de population			
	moins de 7500	de 7500 à 25000	25001 à 100000	plus de 100000
VD3.1	1.54	1.8	3.62	3.5

Au regard de ces résultats et pour répondre aux enjeux d'une bonne gouvernance, il serait souhaitable, au moins dans un premier temps pour les grandes CT, de décloisonner la séparation et offrir une vision unitaire de la fonction comptable communale. Cela semble essentiel aujourd'hui pour supprimer la redondance comptable soulignée plus haut et faire fonctionner efficacement le système de contrôle interne dans l'optique de la certification des comptes, de consolidation et de développement d'une comptabilité patrimoniale et fonctionnelle.

Par ailleurs, le renforcement du contrôle interne, notamment du contrôle interne comptable, apparaît comme un pilier majeur pour relever le défi opérationnel de la mise en place de cette nouvelle entité. La majorité des gestionnaires communaux, qui sont très favorables au développement de ce dispositif (tableau 33), font valoir de manière significative leur volonté d'améliorer et de sécuriser l'efficacité des procédures, d'assurer la transparence et la qualité des comptes, de maîtriser les risques et de créer une cellule d'audit.

Tableau 33 - Niveaux d'accord moyen avec la proposition de renforcement du contrôle interne

Items	Groupes de communes par strate de population			
	moins de 7500	de 7500 à 25000	25001 à 100000	plus de 100000
VD3.1	3.04	4.32	4.5	4.5

Conclusion

Le travail mené dans cette contribution avait pour vocation de vérifier d'abord la pertinence des fondamentaux du système de contrôle externe en place avant d'émettre une série de propositions permettant de répondre à notre problématique de départ : Comment le système de contrôle externe des CT marocaines pourrait-il être développé pour qu'il puisse répondre pleinement à leurs nouvelles exigences managériales ?

D'une manière très concrète, la réflexion engagée a permis de conclure que les CT marocaines sont entourées, en l'état actuel, par une pléthore de contrôles comptables et budgétaires externes dispersés et d'une pertinence incertaine. Face aux insuffisances soulevées, nous avons envisagé une structure du système de contrôle externe basée sur la mise en place de trois voies de développement possibles :

- L'inclusion du comptable public au sein de la commune, le renforcement du contrôle interne et la promotion de l'évaluation des politiques locales ;

- L'institution d'un audit financier annuel légal des comptes et un audit de performance sur les programmes de la commune ;

- L'élaboration des rapports annuels normalisés, audités et approuvés par le conseil communal ;

Cette évolution, qui a pris en compte l'existant réglementaire, est apparue nécessaire aujourd'hui pour que les contribuables puissent mieux suivre l'emploi de la contribution publique et mettre dans la balance de leur jugement, lors des élections locales, la performance des réalisations et la transparence des gestions locales. Sa mise en œuvre soit de manière contrainte, soit de manière purement volontariste doit suivre une démarche claire et visible car il importe avant toute réforme, comme le soulève (Richard, 1993), de prendre le temps d'en mesurer pleinement les effets, de mettre en place des systèmes de lissage et surtout d'expliquer. Cela évitera les ajustements successifs qui modifient continuellement les règles de jeu et détruisent la cohérence des systèmes.

Références bibliographiques

- Carassus, D. (2001), « De l'obligation d'une reddition de comptes audités pour un renforcement de la démocratie locale française », Communication aux 5èmes rencontres Ville-management.
- Carassus, D. (2003), « Bilan et perspectives du contrôle externe des chambres régionales des comptes », 13ème Colloque International de la Revue « Politiques et management public ».
- Cendon, A. B. (2000), « Accountability and public administration: concepts, dimensions, developments », disponible sur: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006506.pdf>
- Chaban-Delmas, J. et Monory, R. (1994), « Poursuivre la décentralisation, Réflexion sur le bilan et les perspectives de décentralisation », Editions Pouvoirs locaux.
- Chiapello, E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité – Contrôle – Audit, septembre 1996, vol. 2, n° 2, pp. 51-74.
- Cour des comptes, (2008), « Rapport annuel - 2006 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2009), « Rapport annuel - 2007 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2010), « Rapport annuel - 2008 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2011), « Rapport annuel - 2009 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2012), « Rapport annuel – 2010 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2013) « Rapport annuel - 2011 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2014), « Rapport annuel – 2012 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2015), « Rapport annuel – 2013 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2016), « Rapport annuel – 2014 - », Publication de la cour des comptes.
- Cour des comptes, (2017), « Rapport annuel – 2015 - », Publication de la cour des comptes.

- Décret n°. 2-09-441 du 03 janvier 2010 portant règlement de la comptabilité publique des collectivités locales et de leurs groupements, B.O. n° 5814, 18 Février 2010, pp. 121-139.
- Huteau, S. (2006), « Le management public territorial : le guide du manger », Editions du Papyrus, Tome 2.
- Jamet, P. (2004), « de la proximité du comptable public », RFFP, n°. 85, pp. 27-28.
- Khrouz, F. et Brusca, I. (2007), « Règles et pratiques comptables au niveau local : synthèse des résultats de l'enquête », Conseil de l'Europe.
- Lande, E. (1994a), « l'audit des collectivités locales américaines : la naissance de l'audit », RFC, n°. 256, pp. 17-19.
- Lande, E. (1994b), « l'audit des collectivités locales américaines : l'audit de performance », RFC, n°. 258, pp. 9-13.
- Lande, E. (1994c), « l'audit des collectivités locales américaines : l'audit financier », RFC, n°. 257, pp. 19-23.
- Lande, E. (2002), « Le système d'information des communes permet-il de mesurer le risque financier ? », disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584488/document> (consulté le 1/4/2017)
- Loi n°. 62-99 formant code des juridictions financières, promulguée par dahir n°. 1-02-124 du 13 juin 2002, B.O. n°. 5030, 15 août 2002, pp. 785-814.
- Manita, R. (2008), « la qualité de l'audit externe : proposition d'une grille d'évaluation axée sur le processus d'audit », Management, Vol. 11, n°. 2.
- Mosser, M. (2000), « L'Européfet : essai sur une Europe de proximité », Librairie Philosophique J. VRIN.
- Muzellec, R. (1988), « de la pertinence des principes budgétaires et comptables applicables aux collectivités territoriales », Politiques et management public, vol. 6, n°. 3, pp. 3-37.
- Rananjason-Ralaza, T. (2008), « Reformes et innovations comptables dans le secteur public local malgache: Etude des conditions de développement et d'adoption d'un système d'information simplifié », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université de POITIERS, laboratoire CEREGE.

- Richard, P. (1993), « fiscalité locale et solidarité », RFFP, n° 41, pp. 141-148.
- Scheid, J. C. (1994), « le reporting communal : pratiques anglo-américaines et loi ATR », RFFP, n° 47, pp. 49-67.
- SGG, (2011), « Constitution 2011 », Direction de l'imprimerie officielle, série documentation juridique marocaine.
- Saïdj, L. (1993), « Réflexions sur le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables », RFFP, n° 41, pp. 64-72.
- Saïdj, L. (2011), « La séparation des ordonnateurs et des comptables publics : une garantie de la bonne utilisation des deniers publics ? », in : Guillet, N. et al. « les transformations de l'administration fiscale », L'Harmattan, pp. 41-54.
- SGG, (2011), « Constitution 2011 », Direction de l'imprimerie officielle, série documentation juridique marocaine.
- Wathelet, J. C. (2000), « Budget, comptabilité et contrôle externe des collectivités territoriales : essai prospectif », Editions L'Harmattan.

L'entrepreneuriat au Maroc : états des lieux et perspectives d'avenir

Abbas MOKHTARI

Enseignant-Chercheur
Département de Sciences
Economiques et de Gestion,
FPN 300, Selouane 62700 – Nador
mokhtari.abbas@yahoo.fr

Résumé :

Les mutations économiques incessantes, la nécessité de générer la croissance et de lutter contre le chômage imposent aux pays de s'adapter rapidement, d'engager un effort continu, et de manière urgente, pour établir un environnement incitatif à l'entrepreneuriat, à la création d'entreprise et à la création de la richesse.

Le Maroc a toujours été conscient de l'importance de la création d'entreprises pour le développement économique. Mais, malgré les mesures prises pour la promotion de l'entrepreneuriat au Royaume, les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs escomptés. Il est donc nécessaire de multiplier les efforts à l'échelle nationale et régionale pour encourager l'entrepreneuriat et la création d'entreprise.

Mots clés : Entrepreneuriat, Incitation à la création d'entreprise,
Culture Entrepreneuriale, Accompagnement, Réseaux.

Abstract :

Ongoing economic changes, the need to generate growth, and the fight against unemployment require countries to adapt quickly, to make an ongoing and urgent effort to establish an enabling environment for entrepreneurship, business creation and the creation of wealth.

Morocco has always been aware of the importance of business creation for economic development. But despite the measures taken to promote entrepreneurship in the Kingdom, the results are not up to the expected objectives. It is therefore necessary to increase efforts at the national and regional levels to encourage entrepreneurship and entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship, Incentive to start a business, Culture Entrepreneurial, Accompaniment, networks.

Introduction

L'entrepreneuriat est au cœur des problématiques de croissance, de compétitivité économique et d'emploi.

Les mutations économiques incessantes, la nécessité de générer la croissance et de lutter contre le chômage (surtout chez les jeunes diplômés) imposent aux pays de s'adapter rapidement, d'engager un effort continu et de manière urgente, pour établir un environnement incitatif à l'entrepreneuriat, à la création d'entreprise et à la création de la richesse.

Plusieurs facteurs contribuent au développement de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise :

-Faible niveau de la croissance : dans les économies où la croissance est faible de nouvelles entreprises ont tendance à apparaître. Pour créer son entreprise, l'entrepreneur est motivé par les conditions économiques défavorables et par la difficulté de trouver un travail bien payé.

-La montée des services qui donne lieu à une variété indéfinie d'activités ne nécessitant pas beaucoup d'investissements matériels.

-La démographie : une croissance démographique et un taux de chômage élevé incitent les jeunes à se lancer dans des activités entrepreneuriales et à créer leur propre entreprise.

-Les facteurs culturels : la culture apparaît l'un des facteurs les plus susceptibles d'influencer l'intention de créer une entreprise.

Il existe plusieurs valeurs entrepreneuriales liées à la culture, il s'agit de l'innovation, la créativité, l'attitude face à la prise de risque, l'indépendance ...

Un pays qui désire accroître la création d'entreprise doit avant tout développer ces valeurs culturelles par l'éducation et la formation en entrepreneuriat, en innovation et en opportunités entrepreneuriales. Et doit aussi favoriser un environnement adéquat à l'accès aux opportunités par la mise en place des programmes et mesures nécessaires.

Au niveau de cet article on essayera de répondre aux questions suivantes :

Quelle est la situation de l'entrepreneuriat au Maroc ? Quels sont les efforts déployés pour encourager l'entrepreneuriat au Maroc ? Et quels sont les facteurs qui contribueront au développement de l'entrepreneuriat au Maroc ?

En se basant sur une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat, on va d'abord identifier les différentes approches de l'entrepreneuriat et les différents types d'entrepreneurs, ensuite on va présenter un état des lieux de l'entrepreneuriat au Maroc, enfin on va donner quelques recommandations pour le développement de l'entrepreneuriat au Maroc.

I-Les approches de l'entrepreneuriat et typologies d'entrepreneurs

A-Approches de l'entrepreneuriat

Plusieurs approches sont développées pour définir et expliquer l'entrepreneuriat.

-L'approche par le processus : Gartner (1985) considère l'entrepreneuriat comme un processus conduisant à l'émergence d'une organisation par la mobilisation des ressources et des compétences afin de concrétiser une opportunité ;

- L'approche par les opportunités ; elle consiste, d'abord, à identifier les opportunités, ensuite à les étudier et enfin à les exploiter (Shane et Venkataraman, 2000) ; Shane et Venkataraman (2000) définissent l'entrepreneuriat comme un « processus par lequel, des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées. » (Shane et Venkataraman, 2000) ;

- Une approche par l'innovation ; il s'agit pour cette approche de rendre compte du processus entrepreneurial par la mise en place de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles techniques (Schumpeter, 1934, 1939).

B-Typologie des entrepreneurs

Il n'existe pas de définition unique de l'entrepreneur mais une diversité de définitions.

Ainsi, Cantillon (1726) définit l'entrepreneur comme celui qui prend des risques, Say (1803) le présente comme celui qui regroupe et combine les facteurs de production et Schumpeter (1935) par celui qui innove (in Fillion, 2008). Pour des auteurs contemporains comme Boutillier et Uzunidis (1999), l'entrepreneur est caractérisé par sa dimension sociale ; pour Bruat (1993), l'entrepreneur est créateur de valeurs et pour Hernandez (2001), l'entrepreneur est initiateur d'un processus complexe. « Initiateur, car il est celui qui est à l'origine, qui ouvre une voie nouvelle ; processus, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisé des phénomènes en jeu ; complexe, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance » (Hernandez, 2001).

De son côté, Leibenstein considère que l'entrepreneur a quatre rôles principaux : il comble les lacunes, il apporte des facteurs de production, il relie différents marchés et il crée des entreprises.

Chacune de ces définitions envisage l'entrepreneur comme un individu créatif et vigilant, qui scrute l'horizon économique et qui s'appuie sur le savoir et l'information pour dégager un bénéfice.

Plusieurs typologies des entrepreneurs ont été développées par les chercheurs :

-Entrepreneurs motivés par la nécessité et entrepreneurs innovateurs/motivés par des opportunités : L'entrepreneur motivé par la nécessité crée une entreprise parce qu'il n'existe pas d'autres opportunités d'emploi rémunéré viables. Il recourt généralement à des technologies et à des processus anciens et peu productifs, et n'a pas d'idées innovantes ni de perspectives de forte croissance. En ce sens, ce ne sont pas de véritables entrepreneurs.

L'entrepreneur motivé par des opportunités aspire au profit et à l'indépendance. Il innove et vise une forte croissance de son activité, notamment par une expansion au-delà des marchés, des produits et des services locaux.

-Entrepreneurs destructeurs/non productifs : Les entrepreneurs ne sont pas tous des sources d'accroissement de la prospérité. L'entrepreneuriat non productif se caractérise par des activités qui redistribuent la richesse d'un pan de la société à l'entrepreneur. Il s'agit d'activités de recherche de rente. L'entrepreneuriat destructif fait diminuer la richesse de l'ensemble de la société et inclut des activités criminelles, telles que la contrebande, le trafic de stupéfiants, les opérations minières ou marchandes illégales ou le braconnage.

-Entrepreneuriat social et entrepreneuriat corporate : L'entrepreneuriat social possède une visée sociale. Les organisations à but non lucratif, sous toutes leurs formes, telles que les agences publiques, ont développé une activité entrepreneuriale afin d'être compétitives pour obtenir des clients, et des ressources rares, dans l'optique de remédier à des problèmes sociaux. L'entrepreneuriat corporate, ou intrapreneuriat, par opposition à l'entrepreneuriat commercial, désigne l'activité entrepreneuriale dans le cadre d'une grande entreprise. Nombre de grandes entreprises cherchent à tirer parti du dynamisme et de l'innovation au sein des entreprises entrepreneuriales. Pour ce faire, elles créent un environnement propice à l'entrepreneuriat.

II-État des lieux sur l'entrepreneuriat au Maroc

Le Maroc, comme d'autres pays, a toujours été conscient de l'importance de la création d'entreprises et de l'entrepreneuriat pour le développement économique, pour la création d'emploi et des richesses. Jusqu'en 2015 le Maroc a connu la création de près de 470 000 personnes morales selon le Baromètre de la création d'entreprise de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC).

Tableau1 : Répartition de la création d'entreprises selon les régions.

	2012		2013		2014		2015	
	Effectif	%	Effectif	%	effectif	%	effectif	%
Casa -Settat	12655	37,6	12806	37,5	13477	37,7	13689	37,3
Rabat-Salé-Kenitra	4902	14,5	5291	15,5	5454	15,3	5845	15,9
Tanger-Tétouan-Alhocema	3504	10,4	3589	10,5	3843	10,7	3684	10
Marrakech-Safi	3420	10,1	3463	10,1	3656	10,2	3826	10,4
Fès-Meknès	2731	8,1	2610	7,6	2670	7,4	2757	7,5
Souss-massa	1856	5,5	1936	5,6	2106	5,8	2215	6
Oriental	1320	4	1373	4	1440	4	1358	3,7
Beni-Mellal-Khenifra	989	2,9	950	2,7	813	2,3	896	2,4
Darâa-Tafilalt	874	2,5	754	2,2	767	2,2	635	1,7
Laayoune-Sakialhamra	824	2,4	772	2,3	754	2,1	998	2,7
Dakhla-Oued Dahab	353	1,1	323	0,9	495	1,4	562	1,5
Guelmim-Oued noun	251	0,7	250	0,7	230	0,6	259	0,7
Total	33679		34117		35707		36724	

Source : Etablit sur la base des données du Baromètre de l'OMPIC.

A travers ce tableau on constate l'existence des grandes disparités régionales en termes de création d'entreprises avec en tête la région de Casa-Settat avec 37,3% en 2015. Par contre la part des régions : Darâa-Tafilalt, Laayoune-Sakialhamra, Dakhla-oued Dahab et Guelmim-oued noun n'a pas dépassé 7%. Quand à la région de l'Oriental avec tous ces atouts stratégiques présente un retard en termes de création d'entreprises avec 3,7% en 2015.

Tableau 2 : Répartition de la création d'entreprises (personnes morales) par secteurs d'activités en %.

	2012	2013	2014	2015
Commerce	30,9	31,5	30	29
BTP et activités immobilières	27,6	26,1	25	23,7
Services divers	16,3	18,2	19,2	19,7
Transport	7,1	6,5	7,5	7,6
Industrie	7,1	6,7	6,7	7,2
Agriculture, pêche	2,6	2,7	2,7	3,1
Hôtels, restaurants	3,6	3,8	4,3	4,3
Secteur des TIC	3,6	3,4	3,7	4
Activités financières	1,2	1,1	0,9	1,5

Source : Etablit sur la base des données du Baromètre de l'OMPIC.

On constate la prédominance de secteur du commerce en termes de créations d'entreprises (29% en 2015), suivi de secteur du bâtiment (23,7% en 2015), le secteur des services vient en 3eme place (19,7% en 2015), suivi de transport avec 7,6% et de l'industrie avec 7,2 % toujours en 2015.

Concernant la forme juridique adoptée, la forme la plus répandue c'est la SARL, suivie de la SARL à associé unique, vient ensuite les SNC et les SA.

Le tissu économique national est dominé par les PME avec 95 %, dont 80 % pour les TPE.

A côté du secteur formel, il existe au Maroc un secteur informel important représenté par les toutes petites entreprises (TPE) informelles. La précarité, le chômage et la rareté de l'emploi justifient l'existence de ce secteur informel. D'après les résultats de l'enquête nationale sur le secteur informel effectuée en 2007 par le haut-commissariat au plan, jusqu'au 2007, 1 550 000 TPE informelles ont été créées, ces unités ont réalisé un chiffre d'affaires de plus de 280 milliards de DH en 2007, ont créés 2 216 000 emplois. 57,4 % de ces unités opèrent dans le commerce. Selon les estimations avancées chaque année se créent 40 000 TPE informelles.

Aujourd'hui les TPE informelles représentent plus de deux millions d'unités qui emploient plus de six millions de personnes. Ces entreprises sont caractérisées par leur faible niveau de compétitivité, leur niveau de productivité modeste et souffrent d'un manque de trésorerie. Ce qui explique le nombre important de disparitions que connaissent ces entreprises.

Au Maroc plusieurs mesures incitatives à la création d'entreprises de façon générale (entrepreneuriat par nécessité) et en particulier à la création des entreprises innovantes (entrepreneuriat par opportunité), ont été introduites à partir de la décennie 2000 :

La création des centres régionaux d'investissement (2002) : leur objectif est de simplifier, à travers le guichet unique, les procédures administratives et de promouvoir la création d'entreprises.

La création du Réseau Maroc Incubation et essaimage RMIE (2002) : ce réseau vise la promotion de la création d'entreprises innovantes à travers l'incubation et essaimage et ce, notamment, par :

Des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

L'accueil et l'accompagnement des porteurs de projets de création d'entreprises.

La formation des responsables d'incubateurs et des pépinières d'entreprises.

L'encouragement et le soutien de l'activité de l'essaimage.

La création du réseau de diffusion technologique (RDT) ce réseau est accès sur le transfert des technologies vers les entreprises. Il propose des pré-diagnostic et un soutien financier appelé PTR (prestation technologique réseau).

Le lancement de la stratégie Maroc innovation (2009) pour positionner le Maroc en tant que pays producteur de technologies et de projets innovants.

La création du centre marocain de l'innovation (2011) pour la promotion et le développement de l'innovation.

L'implication des universités, des centres de recherche à la valorisation de la recherche par la création des entreprises innovantes à travers les incubateurs universitaires et les interfaces universités-entreprises.

La création des associations telles que R/D Maroc, Entreprendre Maroc, association Maroc Telecom pour la création et la promotion de l'emploi... Ces associations présentent aux porteurs de projets innovants, appui financier et accompagnement entrepreneurial.

En 2013 le gouvernement a adopté le projet de loi N°114-13 relatif au statut de l'auto-entrepreneur.

Pour la concrétisation des projets de création d'entreprise de façon générale et d'entreprises innovantes en particulier plusieurs instruments de financement ont été proposés :

Fonds de solidarité : lancé en 2002, ce programme a bénéficié d'un fonds Franco-Marocain de 7 millions d'euro et a permis la création d'outils dédiés à la valorisation de la recherche.

Programme d'appui à la création d'entreprises « Moukawalati » : ce programme a visé la création de 30 000 petites entreprises à l'horizon 2008.

L'existence d'un fonds public de soutien à l'innovation qui propose des programmes de financement (INTILAK (2011), TATWIR (2011), PTR (2012)) via le centre marocain de l'innovation.

Le capital investissement : cette forme de financement n'est accessible qu'aux projets innovants, à fort potentiel de croissance. Plusieurs fonds en capital risque ou amorçage ont été introduits :

-La caisse de dépôt et de gestion a appuyé le Fonds Sindibad (2002)

-La caisse centrale de garantie a appuyé certains fonds comme DAYAM (2007).

-L'OCP a appuyé le fonds OIFFA (OCP innovation fund for agriculture)

-L'association R/D a appuyé le fonds INNOVact

-L'agence nationale pour la promotion de la PME offre des instruments de financement qui peuvent être employés pour le soutien des projets innovants.

Malgré ces efforts en matière de promotion de l'entrepreneuriat par opportunité, il est difficile de dire que le bilan est positif (Cf. Tableau).

Tableau 3 : Résultats de promotion de l'entrepreneuriat pour 2012

Les	Outils financiers	Nombre de projets retenus
	RMIE	45
	INNOVact	30
	DAYAM	05
	OIFFA	02
	Maroc numericfund	08
	INTILAK	22
	TATWIR	04
	PTR	04
	SINDIBAD	09

résultats sont décevants et ne sont pas à la hauteur des objectifs escomptés car :

-Les mécanismes et les instruments d'aide au financement de l'innovation sont en dessous des attentes des porteurs d'idées et de projets innovants ;

- L'insuffisance des fonds alloués au financement de la recherche dans le secteur privé ;

-La sensibilisation à l'innovation et à l'entrepreneuriat est encore insuffisance.

III-Perspectives d'avenir

L'engagement du Maroc sur la voie de la régionalisation avancée appelle les régions à contribuer à la création de la richesse nationale. Ce contexte a placé l'entrepreneuriat régional au-devant de la scène. Il s'agit de faire de la création de nouvelles entreprises le vecteur d'amélioration de la création d'emplois.

La région doit élaborer une stratégie à fin d'appuyer le capital humain et le capital social du jeune entrepreneur.

Le développement du capital humain peut se faire par le développement de l'esprit d'entreprendre et de la culture entrepreneuriale et par l'accompagnement entrepreneurial. Le développement du capital social peut se faire par la création des réseaux.

1-Développement de l'esprit d'entreprise et de la culture entrepreneuriale

Développer la culture entrepreneuriale est le vrai défi pour le Maroc. Il faut développer chez les marocains les valeurs entrepreneuriales comme l'innovation, la créativité, la prise de risque surtout chez les plus jeunes, l'objectif est de rendre les individus des entrepreneurs de leur vie. L'un des moyens de le faire c'est l'enseignement à l'entrepreneuriat. Cet enseignement doit commencer dès le jeune âge des individus (à partir du secondaire) en vue d'augmenter chez eux la compréhension de ce que l'entrepreneuriat, développer l'esprit entrepreneurial et donner les compétences nécessaires pour agir comme entrepreneur. Cela doit se faire à travers des manifestations scientifiques, des jeux de simulation sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, organisation des concours locaux pour les élèves concernant l'entrepreneuriat...

Le rôle de l'université est incontournable à deux niveaux d'abord par l'enseignement de l'entrepreneuriat et l'innovation, ensuite par la valorisation de la recherche universitaire par la création d'entreprises innovantes. L'université, par cette forme de valorisation, va permettre :

- La création d'entreprises innovantes ;
- Le développement des créneaux d'innovation à forte valeur ajoutée ;
- Le développement socio- économique à travers une accentuation de la dimension technologique ;
- La contribution au rayonnement de l'université au niveau local, national et international.

La valorisation de la recherche par la création d'entreprises innovantes marque une tendance à l'entrepreneuriat de l'université. L'université devient entrepreneuriale, elle intègre le développement économique et social comme fonction universitaire à côté de l'enseignement et de la recherche.

A partir de 1998, la réforme de l'enseignement supérieur au Maroc a contribué fortement à la structuration de l'université marocaine concernant la valorisation de la recherche et a ouvert de nouvelles perspectives en redéfinissant les missions de l'université en interaction dynamique avec son environnement économique et social. Pour assurer ces missions avec rigueur et professionnalisme, l'université s'est dotée de structures de valorisation de recherche comme l'incubateur universitaire.

L'incubateur universitaire est un lieu d'accueil des porteurs de projets innovants, pour une période limitée (2 ans), préalablement sélectionnés et où l'on offre des services logistiques, administratifs et de consultation.

L'incubateur universitaire peut offrir à ces porteurs de projets plusieurs types de ressources :

- L'hébergement et l'accès à l'immobilier, comme les bureaux, les salles de réunion, les salles de conférence ;

- Des services communs comme le secrétariat, l'accueil, téléphone, fax, internet ;

- La formation en techniques de gestion et en culture entrepreneuriale ;

- Un accompagnement individuel et des services de conseil et d'assistance comme le conseil juridique, conseils dans l'élaboration des business plans, conseils financiers, appui technologique, etc.

2-L'accompagnement entrepreneurial

Les créateurs d'entreprises pendant la phase de démarrage passent par des périodes de doute au cours desquelles ils envisagent d'abandonner leurs projets et finissent par se démoraliser et se sentir isolés. Car il est difficile pour le créateur d'entreprise de réaliser sa première vente ou atteindre le seuil de

rentabilité au moins six mois après la création. D'après la direction des études et des prévisions financières en 2008 le taux d'échec des jeunes entreprises qui viennent d'être créées varie entre 70 % et 80 %.

Dans ce contexte l'accompagnement entrepreneurial s'impose comme levier primordial pour donner confiance aux entrepreneurs et les aider, il est source de succès et de pérennité des entreprises créées. L'incubateur universitaire joue à ce niveau un rôle important à travers l'accompagnement des porteurs de projets. Cet accompagnement vise à :

- Fournir aux porteurs de projets les moyens nécessaires à la création et au développement de leurs projets dans les conditions favorables ;

- Permettre aux porteurs de projets d'acquérir des connaissances et du savoir-faire pour la gestion autonome de leurs entreprises futures ;

- La mise en relation des porteurs de projets avec des réseaux financiers, commerciaux, technologiques, etc.

L'incubateur universitaire a pour finalité d'augmenter les chances de concrétisation des projets en cours en entreprises innovantes. Ces entreprises vont créer des emplois et vont participer à la croissance et à l'amélioration du bien-être de la société.

3-L'accès aux réseaux

Il est avantageux pour tout entrepreneur de solliciter l'aide des acteurs dont le statut social est élevé pour réaliser ses activités entrepreneuriales qui interviennent au démarrage de son entreprise. De même le grand défi auquel font face la majorité des entrepreneurs est de trouver des ressources financières. Un autre levier essentiel pour la réussite des nouvelles entreprises est l'accès aux réseaux qui permettent d'améliorer la compétitivité des entreprises et de rompre l'isolement du nouvel entrepreneur.

Un réseau c'est la combinaison de deux populations : les financeurs c'est-à-dire les apporteurs de fonds (banques, organismes publics...) et les accompagnants c'est-à-dire les spécialistes de l'acte d'accompagner (incubateurs, associations...)

Les réseaux sont source de confiance et augmentent le capital social de l'entrepreneur.

4-La mise en place d'un observatoire régional

Un observatoire régional sur l'entrepreneuriat permettra d'enrichir les informations concernant la création d'entreprises fournies par le ministère de commerce et d'industrie et par les centres régionaux d'investissement. Cet observatoire permettra aussi de suivre l'évolution entrepreneuriale à l'échelle régionale à travers des informations fournies.

Conclusion

De nos jours l'entrepreneuriat est considéré l'un des leviers stratégiques pour la création des emplois et des richesses pour n'importe quel pays.

Le Maroc a toujours été conscient du rôle stratégique de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises pour le développement économique et pour la création d'emplois. Plusieurs mesures incitatives à la création d'entreprises surtout innovantes ont été introduites au Maroc à partir de la décennie 2000. Mais les résultats de ces initiatives ne sont pas à la hauteur des objectifs escomptés.

Il est donc nécessaire de multiplier les efforts à l'échelle nationale et régionale pour encourager l'entrepreneuriat et la création d'entreprise par :

L'introduction de nouveaux outils de financement de création et de développement des entreprises ;

L'assouplissement de la fiscalité ;

La multiplication des politiques d'accompagnement et de création des réseaux pour permettre au créateur d'entreprise de profiter de l'expertise et de l'expérience d'autrui. C'est l'entraide humaine, technique et financière qui disperse le risque et qui permet au créateur d'entreprise de réussir son aventure de création et de développement de son entreprise ;

Le développement de la culture entrepreneuriale car la culture entrepreneuriale est un déterminant important du degré de l'entrepreneuriat

dans une société. L'enseignement de l'entrepreneuriat est fondamental pour le développement de cette culture. Cet enseignement constitue, d'une part, un excellent moyen de faire découvrir l'entreprise et de comprendre son fonctionnement et, d'autre part, l'enseignement de l'entrepreneuriat peut rendre les étudiants plus tolérants en matière de prise de risque, d'acceptation de l'innovation et de la reconnaissance de l'initiative individuelle.

On doit souligner à ce niveau qu'au Maroc, à partir de l'année 2011 il y'avait une généralisation de la formation en entrepreneuriat pour tous les étudiants surtout des licences fondamentales. Cette généralisation est réalisée par l'introduction des modules sur l'entrepreneuriat et la culture d'entreprise. Malheureusement, ces modules sont retirés des dernières filières accréditées introduites l'année universitaire 2014-2015. Ce qui constitue une contradiction avec l'objectif du développement de la culture entrepreneuriale au Maroc.

La multiplication des efforts de sensibilisation à l'entrepreneuriat et à l'innovation à travers l'utilisation des médias, l'organisation des journées d'études sur l'entrepreneuriat, l'organisation des semaines de l'entrepreneur...

Bibliographie :

- Léger-Jarniou, cathrine, collectif. Le grand livre de l'entrepreneuriat. Edition Dunod 2013.
- Messeghem, Sammut, collectif. L'entrepreneuriat. Edition EMS 2011.
- Messeghem, Karim, collectif. Entrepreneur et dynamiques territoriales. Edition EMS 2009.
- Messeghem, torrès, olivier. Les grands auteurs en entrepreneuriats et PME. Edition EMS 2015.
- Alain Fayolle. Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre. Edition 2012.
- Alain Fayolle. Des réflexions et des axes stratégiques pour développer l'enseignement de l'entrepreneuriat. Gestion 2000. Mars-avril 2000.
- Majda el Agy. Pratique d'accompagnement entrepreneurial : cas des créateurs d'entreprises marocaines. Dans les défis du management au Maghreb. Auteurs : collectif. Edition MPE 2016.
- Katherine Gundolf, Anabelle, collectif. L'entrepreneuriat source d'innovation managériale. Dans L'innovation managériale. Auteurs : Annabelle, collectif. Edition Dunod 2013.

Cahier de la recherche de l'ISC Paris N°17. Entrepreneuriat : nouveaux défis, nouveaux comportements. 11 juin 2007.

Association marocaine des investisseurs en capital et Grant thornton conseil : Etat des lieux sur le financement de l'innovation au Maroc.

Salah Koubaa et Mounia Diamane. Financement des entreprises innovantes : Etat des lieux.

Haut- commissariat au plan : Enquête nationale sur le secteur informel 2007. 08 décembre 2009.

Haut-commissariat au plan : le Maroc en chiffre 2014.

Loi N°114-13 relative au Statut de l'Auto-entrepreneur. Bulletin officiel N°6344. 19-03-2015.

Badya Khalid. Statut auto-entrepreneur. Comme une lettre à la poste.

Challenge.ma. 27 avril 2015

Baromètre de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale.

La coopération inter-entreprise : quelle mode de coordination ?

Najat El Baroudi

Doctorante en Sciences Economiques

Université Mohamed 1er

najattbaroudi@gmail.com

0655156425

Résumé:

La coopération inter-entreprise : quelle mode de coordination ?

La chaîne logistique constitue un corpus adéquat dans lequel se concrétisent les potentialités d'apprentissage inter-organisationnelle qu'il convient de saisir, de gérer et de maîtriser. Elle présente un cadre relationnel important stimulant l'exploitation, l'exploration et la création des connaissances. De ce fait, il faut bien savoir, apprendre à saisir et bénéficier des potentiels des partenaires ainsi que de leurs attentes. Il s'agit de mobiliser, de combiner et d'exploiter les ressources cognitives issues des relations interactives. De ce fait, pour comprendre les inter-entreprises, il est nécessaire de suivre le cheminement de l'évolution de la pensée sur la matière. Plusieurs théories se sont penchées sur la question pour rendre compte de son cadre théorique. L'objectif de cet article, est d'identifier les modes de coordination existants inter-organisation.

Mots clés : management de la chaine logistique, relation inter-organisationnel, approche contractuelle, approche par les competences

Abstract :

Inter-enterprise cooperation: how to coordinate?

The supply chain is an adequate corpus in which the potential inter-company learning is captured, managed and mastered. It presents an important relational framework that stimulates the exploitation, exploration and creation of knowledge. Therefore, it's necessary to know well, learn to grasp and benefit from the potential of the partners and their expectations. It is about mobilizing, combining and exploiting the cognitive resources resulting from interactive relationships. Therefore, in order to understand the inter-companies, it is necessary to follow the evolutionary path of thought on matter. Several theories have examined the question to account for its theoretical framework. The purpose of this article is to identify the existing inter-organizational coordination methods.

Key words: Supply chain management, relation inter-company, Contractual approach, Competence-Based

Introduction:

Dans un contexte de globalisation croissante, marquée par l'intensification des échanges dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises sont confrontées à de nouvelles contraintes et obligations, telles que la réduction du cycle de vie des produits, la demande difficilement prévisible, la pression sur les coûts, sur les délais, sur la qualité des produits et des services proposés par l'entreprise (Hult et al, 2006; Thun et Hoenig, 2011).

Cette nouvelle préoccupation nécessite la refonte des systèmes de production traditionnels et le passage d'une organisation compartimentée et discontinuée à une organisation favorisant les flux, les relations, les synergies, les complémentarités, les convergences d'une organisation qui élève les murs à une organisation qui lance les ponts.

C'est dans ce contexte que la logistique est devenue une fonction transversale. En effet, en tant qu'activité stratégique, la logistique s'inscrit très bien dans les nouvelles règles économiques, politiques et technologiques que redéfinissent les échanges commerciaux du 21^{ème} siècle.

Les accords de libre-échange, la mondialisation des marchés, les dérèglementations économiques, la concurrence internationale, et le commerce électronique nécessite pour les entreprises un savoir-faire en matière de gestion des flux de marchandises, et d'informations.

Cette nouvelle vision de gestion implique non seulement d'avoir une vision complète et intégrée de l'entreprise mais bien souvent d'étendre cette vision au-delà de l'entreprise elle-même, en intégrant de manière synchronisée et optimisée tous les partenaires impliqués dans la chaîne de création de valeur et de vente des produits allant des fournisseurs (l'offre) aux clients (la demande) : c'est la Supply Chain Management dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Considérée comme une nouvelle philosophie managériale, qui perçoit l'entreprise comme un tout, et non comme une mosaïque d'éléments fragmentés ayant chacun une fonction spécifique, la SCM a révolutionné le pilotage intra et inter-organisationnel des flux. Cette révolution managériale qui a été soutenue par les progrès de technologies d'information et de communication, prend appui sur une intégration inter-organisationnel qui se fait à travers un processus partenarial, et qui constitue son soubassement théorique¹.

L'objectif de cet article est de présenter un ensemble de théories sur lequel se base les relations interentreprises. Pour parvenir à l'identification des modes de coordinations inter-firmes, nous partons dans un premier temps du fait qu'il existe, au sein de l'analyse des organisations économiques, deux principaux courants de pensée. Ces deux courants proposent des conceptions relativement différentes de la coopération inter-firmes, il ne s'agit pas de déterminer l'approche la plus pertinente, mais de montrer que chacune de ces deux grandes catégories d'approches met l'accent sur un aspect particulier de la coordination. En effet, chacune considère que la coordination répond à des enjeux et se heurte à des obstacles spécifiques ; mais, le pilotage des coopérations inter-firmes doit, quant à lui, répondre à l'ensemble de ces enjeux.

Le premier courant, souvent considéré comme le plus abouti, prolonge le paradigme néoclassique standard. Il s'agit d'une branche de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI), issue des travaux de Coase (1937), et qualifiée par Williamson (1994) de « branche de l'efficacité du contrat ».

Le second paradigme, souvent qualifié d'« hétérodoxe » par opposition à l'« orthodoxie » contractuelle, s'inspire des travaux de nombreux auteurs, en particulier Penrose (1959), Richardson (1972), Nelson et Winter (1982), et de certains travaux de la théorie des organisations et du management stratégique. Plus précisément, ce courant, aujourd'hui largement connu sous l'appellation d'« approche par les compétences » (Foss, 1993), inclut l'approche

¹ Charles C. Stephen E. Reiter, *La Supply Chain : optimiser la chaine logistique et le réseau interentreprise*, Dunod, Paris, 2001.

évolutionniste et l'approche néo-marshallienne inspirée de Richardson, ces deux approches étant généralement considérées comme complémentaires.

Dans un deuxième temps, nous allons identifier les mécanismes permettant aux partenaires de la coopération inter-entreprises de coordonner efficacement leurs activités de production.

I-Le Supply Chain Management : une vision inter organisationnelle

En 2001, une définition unifiée du SCM a été proposée par Mentzer et autres auteurs¹. Les auteurs définissent le SCM comme : « la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme ».

Le SCM est considéré comme un groupe d'entreprises qui sont légalement séparées mais stratégiquement alignées et opérationnellement interdépendantes. Elles s'intéressent aux opportunités spécifiques du marché (N.P.Greis et J.D.Kasarda, 1997).

L'émergence du SCM s'opère, donc, à travers un processus d'intégration inter-organisationnelle. Stevens² le retrace dans un cheminement en quatre étapes. La première étape est marquée par une complète indépendance fonctionnelle. Dans la deuxième étape les firmes vont reconnaître le besoin urgent d'un minimum de coordination entre les fonctions proches afin d'éliminer les dysfonctionnements. La troisième étape vient pour renforcer la coordination par la mise en place d'une planification des flux internes d'amont en aval. Cela mène à la quatrième étape où les entreprises membres d'une supply chain prennent conscience qu'elles font partie d'un tout. Hewitt³ ajoute une cinquième étape qui insiste sur l'intégration, intra et inter-entreprises, du management du processus de la supply chain.

1 Mentzer J T, Dewitt W, Keebleer J S, Min S, Nix N W, Smith C D et Zacharia Z G, "Defining the supply chain management", Journal of Business logistics, vol 22, N 2.

2 Stevens G. (1989), integrating supply chainm logistics Today, Vol.8 N 4.

3 Hewitt F. (1994), Supply chain redesign, The international Journal of logistics Management, Vol 5 , N 2

Le processus d'intégration comporte certes des étapes qui diffèrent d'une SC à l'autre, mais il renvoie également au contenu, c'est à dire les éléments objets de l'intégration. La portée d'un SCM dépend certes du nombre de firmes en action, mais elle dépend surtout des fonctions et activités impliquées. Quelles sont celles qui peuvent faire partie du SCM ? La réponse dépend de la définition que chaque auteur donne au SCM.

D'entrée du jeu, pour ceux qui limitent le SCM à sa dimension fonctionnelle et technique, les activités concernées par l'intégration au sein d'une SC sont celles portant sur le mouvement des produits depuis la matière première jusqu'au client final. Cette approche a tendance à limiter le SCM à la logistique¹.

Pour ceux qui ont tendance à percevoir le SCM dans le cadre d'une approche globale ou d'un paradigme, les activités et les fonctions impliquées dans l'intégration ne relèvent pas uniquement du champ logistique, mais vont au-delà pour couvrir d'autres domaines² comme la recherche marketing, la recherche développement, la conception et développement du produit, les ventes, etc. Cooper, Lambert et Pagh vont plus loin en affirmant que « le partenariat dans un SCM va probablement intégrer plus de processus et de fonctions que dans le cadre d'un partenariat au sein d'un Management logistique intégré »³.

Le processus d'intégration inter-organisationnelle doit s'inscrire, pour assurer sa pérennité et sa continuité, dans un horizon à longue durée⁴. Pour cela, il faut établir les relations inter-acteurs sur la base de nouveaux principes.

Cette perspective inter-organisationnelle du SCM a eu pour corollaire une évolution de la nature des relations qui lient les partenaires. En effet, de

1 Cooke J. A (1997), In This Issue Supply Chain Management Review Vol.1, N 1

2 Bowersox, Donald J, David J, Closs and Theodore P. Stank (1999), 21 Century logistics: Making Supply Chain Integration a Reality, Pak Brook, IL: Council of Logistics Management

3 Cooper M. C., Lambert D. M., Pagh J.D. (1997)

4 Ellram, Lisa M. and Martha C. Cooper (1990), "Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship", The International Journal of Logistics Management, Vol.1, N 2

nombreux auteurs ont signalé la part prise par l'approche contractuelle dans l'étude des coopérations inter-firmes. Pourtant, le débat économique sur la coopération inter organisationnelle s'est progressivement enrichi de point de vue différent, mettant en particulier l'accent sur l'acquisition des connaissances, la construction des compétences conjointes et l'apprentissage collectif.

1. Théorie des contrats, à l'épreuve de l'analyse des relations interentreprises :

La notion du contrat a pris une importance particulière par l'analyse économique. Elle désigne un accord par lequel deux parties se créent des obligations mutuelles afin de se coordonner, c'est à dire rendre leurs actions compatibles et partager le surplus d'utilité ainsi créée. Deux écoles analytiques se consacrent particulièrement à l'exploration de ce cadre en analysant les dispositifs de coordinations comme des systèmes d'obligation issus d'accords de volontés. Il s'agit de la théorie d'agence et celle des coûts de transaction.

1.1 L'accent des approches contractuelles sur les asymétries d'information

Les théories de contrats sont centrées sur les asymétries d'information et leurs effets concernant l'efficacité de la coordination des agents et l'allocation des ressources. En effet, Pour les approches contractuelles, le problème majeur de la coordination est relatif à l'information : les informations nécessaires pour déterminer la meilleure allocation des ressources ne sont pas à la libre disposition de tous. Une situation caractérisée par une asymétrie d'information est une situation dans laquelle tous les agents ne disposent pas des mêmes stocks d'information.

Tout d'abord, la théorie de l'agence est la première à s'intéresser de manière explicite aux situations caractérisées par des asymétries contractuelles, et aux risques qu'elles engendrent pour les co-contractants¹. Ainsi, « les modèles d'agence prennent en compte deux caractéristiques essentielles des organisations : l'incertitude et les conflits d'intérêts entre les

membres de l'organisation » (Levinthal, 1988, p. 156). En effet, les problèmes qu'étudie la théorie de l'agence n'apparaissent que dans la mesure où les intérêts des deux parties peuvent diverger, et où il existe, d'une part, une information imparfaite relativement à l'état de la nature et aux comportements des agents, et d'autre part une asymétrie d'information entre les parties. Le principal ne peut pas contrôler l'agent de façon efficace parce qu'il existe d'importantes asymétries d'information : l'agent a une connaissance spécifique que n'a pas le principal, et davantage d'informations que le principal sur la façon dont il effectue le travail qui lui est confié.

De son côté, l'économie des coûts de transaction insiste peut-être encore plus lourdement sur les conséquences des asymétries contractuelles. Pour Williamson, l'objectif du paradigme transactionnel est de parvenir à « l'identification, l'explication et la réduction de toutes les formes d'aléas contractuels » (Williamson, 1996, p. 5). L'auteur conçoit les formes institutionnelles comme la conséquence de problèmes d'ordre non seulement informationnel, comme dans la théorie de l'agence et l'économie des droits de propriété, mais surtout d'ordre stratégique. Ainsi, Williamson¹ est amené à insister sur une forme particulière d'asymétrie informationnelle pouvant inciter à l'adoption de comportements stratégiques : la rationalité limitée et l'opportunisme.

1.1.1 La rationalité limitée des agents

La rationalité limitée des acteurs interdit le recours à des contrats complets, car elle renvoie à l'incapacité de l'acteur à traiter l'information, à la comprendre et à appréhender les réactions des fournisseurs, des clients et des concurrents (Simon, 1991).

Alors, les agents signent des contrats tout en ne pouvant pas prévoir à l'avance l'ensemble des événements futurs susceptibles d'influencer les résultats de leurs transactions. Leur rationalité est limitée, car leurs prévisions sont faillibles, des situations inattendues peuvent surgir, le langage est imprécis

¹ Williamson O. E., *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Oxford, 1996.

et ambigu, et, enfin, le calcul des solutions et l'écriture des contrats sont coûteux.

1.1.2 L'opportunisme : une asymétrie contractuelle source de coûts

L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions, donc sur l'existence d'asymétries d'information entre agents. Il fait donc référence à l'utilisation par l'individu de la ruse et la tricherie afin de chercher son intérêt personnel et tirer profit de chaque transaction, il correspond à cette incertitude de nature « comportementale » : « l'incertitude de type stratégique est imputable à l'opportunisme et [est désignée] sous le terme d'incertitude comportementale » (Williamson, 1994, p. 80).

Williamson précise que « par opportunisme, [il entend] une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie » (Williamson, 1994, p. 70) ; « plus généralement, l'opportunisme se réfère à la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées, spécialement aux efforts calculés pour fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter ou semer la confusion » (id. p. 71).

L'opportunisme est problématique parce qu'il est source de coûts de transaction ; le simple fait que ce risque existe implique la mise en place par les agents de dispositifs visant à éviter l'apparition d'un tel comportement.

1.2 L'enjeu du pilotage de la coopération : la lutte contre l'opportunisme

Pour les théories des contrats, l'efficacité de la coordination dépend de la gestion des asymétries contractuelles. On peut dès lors considérer que, dans une optique contractuelle, la gestion de ces asymétries constitue une composante essentielle du pilotage des coopérations inter-firmes.

Plus précisément, au sein des coopérations, le principal problème d'opportunisme est le risque moral. Les caractéristiques des coopérations inter-firmes sont telles que l'aléa moral est largement susceptible de venir troubler l'efficacité de la coordination.

1.2.1 L'opportunisme dans les coopérations inter-firmes : l'aléa moral

Le pilotage de la coopération doit nécessairement prendre en compte les problèmes d'aléa moral, car il s'agit d'une forme de comportement opportuniste post-contractuel, survenant dans la phase d'exécution de la transaction de coopération. Plusieurs conditions autorisant la manifestation de ce type de comportement sont identifiées dans la littérature. Or, ces conditions sont présentes au sein des coopérations inter-firmes¹.

L'incomplétude des contrats de coopération : Les contrats incomplets créent des problèmes d'engagement imparfait, parce que les informations ex post concernant le respect du contrat sont insuffisantes ou trop coûteuses, ce qui est à l'origine du problème d'aléa moral.

La spécificité des actifs engagés par les partenaires : L'opportunisme a d'autant plus de chances de se manifester qu'un accord de coopération nécessite généralement des investissements en actifs spécifiques. Des partenaires aux intérêts potentiellement divergents : au sein de la coopération, chaque entreprise reste juridiquement indépendante. On peut donc supposer, d'une part, que les partenaires conservent des intérêts propres, qui, malgré la coopération, ne sont pas forcément convergents, et, d'autre part, que les intérêts individuels ne sont pas nécessairement compatibles avec les intérêts collectifs.

Les comportements sont difficilement observables : les partenaires peuvent être tentés par l'adoption de comportements opportunistes, car soit leur conduite n'est pas directement observable, soit elle n'est pas vérifiable par un tiers.

Les comportements d'opportunisme post-contractuel sont souvent évoqués au travers de la métaphore du « passager clandestin » (free-rider).

¹ Nicolas Arnaud, Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations inter-organisationnelles : une approche communicationnelle : le cas du secteur du transport de meubles neufs en France, Gestion et management. Université de Nantes, 2007.

Nous allons voir que, dans les coopérations inter-firmes, il existe plusieurs types de free-riding.

1.2.2 Les différents comportements de free-riding au sein des coopérations :

Lorsqu'un agent n'est pas incité à respecter ses promesses, parce que son comportement n'est pas observable par son ou ses partenaires des problèmes de free-riding ou de passager clandestin se provoquent. En effet, puisque chaque partenaire ne peut pas vérifier ex ante l'engagement réel de l'autre ou des autres, un problème classique d'information asymétrique émerge, ouvrant la voie à des comportements opportunistes, tels qu'un faible niveau d'effort (tire-au-flanc), une expropriation des ressources par un partenaire malhonnête (hold-up), ou encore un sous-investissement dans une ressource ou sa surexploitation (tragédie des communs).

Les comportements de tire-au-flanc au sein des coopérations inter-firmes :

Les comportements de tire-au-flanc ont d'abord été mis en évidence par Alchian et Demsetz (1972) dans le cadre de leur théorie de la production en équipe. La notion d'équipe renvoie à une situation où une technologie crée des interdépendances entre agents, la rémunération ne pouvant plus être fondée directement sur la productivité individuelle. Mais, ce type de production génère des coûts, liés à la difficulté d'observation des performances individuelles.

L'une des conséquences majeures de cette difficulté de mesure des contributions individuelles est qu'elle peut engendrer des comportements de tire-au-flanc, c'est-à-dire de non maximisation de l'effort individuel, qui va nuire à l'efficacité de la coopération.

Les tentatives de hold-up de la quasi-rente issue de la coopération :

(Klein, Crawford et Alchian, 1978). Plus les actifs transférés sont spécifiques, plus il est difficile de changer de prestataire ou de réintégrer une activité externalisée. Par conséquent, le prestataire pourra être tenté de se comporter

de façon opportuniste en augmentant ses tarifs (à prestation égale) ou en réduisant la qualité de sa prestation (à tarif égal) ;

La tragédie des communs : lorsque la coopération implique une ressource commune :

Le problème de la tragédie des communs, comme les deux précédents, semble typique de la coopération inter-firmes, qui amène généralement les partenaires à partager des actifs. Plus précisément, la difficulté renvoie au fait que, si plusieurs individus détiennent des droits d'utilisation d'une ressource commune, il risque d'y avoir surexploitation de la ressource. En effet, Puisque les comportements ne sont pas parfaitement observables, l'un des partenaires peut profiter de cette asymétrie d'information pour faire un usage abusif ou non adapté d'une ressource commune, par exemple un équipement acheté en commun ou une ressource humaine partagée. Une partie du pilotage va dès lors consister à assurer un bon usage des ressources communes.

Les limites de l'approche contractuelle pour l'analyse du pilotage de la coopération :

Si les théories des contrats fournissent des outils puissants pour examiner le pilotage des coopérations interentreprises, leur analyse demeure cependant très partielle. En effet, d'une part, leur conception de la coopération inter-firmes conduit à la réduire à un « nœud de contrats » ; d'autre part, leur approche reste essentiellement statique et centrée sur l'allocation des ressources dans une économie d'échange. En définitive, une approche uniquement contractuelle de la coopération inter-firmes conduit à en ignorer de nombreux aspects, qui doivent cependant être pris en compte.

2. La coopération inter-firmes dans les approches Compétence- Based :

Contrairement à l'approche contractuelle, les approches Compétence-Based encore en cours de développement reposent sur une idée simple : les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences. Une approche competence-based conduit à insister sur

l'importance de la coordination des activités productives et cognitives des agents économiques.

Dans une perspective basée sur les compétences, la coordination des activités productives et cognitives, constitue, à côté de la lutte contre l'opportunisme, le second enjeu essentiel du pilotage des coopérations inter-firmes. Il s'agit à la fois d'assurer une certaine cohérence dans la prise de décision, notamment concernant la division des tâches, et de favoriser l'apprentissage entre les partenaires.

2.1 La primauté des processus productifs et cognitifs : la coordination « technique »

Les auteurs fondant leur approche sur la notion de compétence centrent leur analyse non pas sur les conflits d'intérêts entre agents, comme dans les approches contractuelles, mais sur la coordination technique, c'est-à-dire la nécessité pour les agents de coordonner dans le temps et l'espace leurs activités de production, de marchandises mais aussi de connaissances. En premier lieu, on peut noter que c'est Penrose (1959) qui est à l'origine de la conception de la firme comme « cœur » ou « noyau de compétences »¹. Ses travaux montrent à la fois la spécificité des ressources productives de la firme et le rôle crucial de ses connaissances.

Par la suite, d'autres travaux vont enrichir cette approche mettant l'accent sur la coordination de la connaissance. La théorie évolutionniste, notamment, s'inscrit explicitement dans le champ de l'économie de la connaissance. Pour les auteurs de ce courant, la firme est au cœur de la dynamique industrielle. Elle est conçue comme un centre de création de richesses, c'est-à-dire de ressources, de connaissances et de compétences. Dès lors, la firme innovatrice est confrontée, d'un point de vue dynamique, à des problèmes informationnels au sens large, qui pèsent sur l'élaboration des décisions de changement et sur la viabilité des choix innovateurs.

¹ L'approche de Penrose est d'ailleurs considérée comme étant à la base de nombreux travaux, tels que ceux de Richardson, des évolutionnistes, et de la resource-based theory.

Enfin, des auteurs tels que Wernerfelt (1984), Teece, Pisano et Shuen (1990), entre autres, vont spécifiquement s'intéresser à la manière dont la firme développe des compétences organisationnelles. Teece et al. (1990) définissent la firme comme un core business (« métier clé »), composé de toute une gamme de compétences nécessaires à l'obtention d'une capacité et d'un avantage concurrentiel distinctif pour la firme.

2.2 Origine et conséquences des difficultés de coordination technique

Les principaux problèmes auxquels se heurtent les agents pour parvenir à une coordination technique efficiente sont relatifs à la nature de l'information et surtout à la nature des connaissances. En effet, les débats qui ont eu lieu autour du paradigme néo-classique standard ont permis de montrer que l'acquisition et le traitement de l'information étaient coûteux, car, d'une part, les agents sont dotés d'une rationalité qui est, au minimum, limitée, et, d'autre part, une partie au moins de l'information sur l'avenir n'est pas disponible.

De ce fait, les hypothèses sur la rationalité des agents renvoient à la manière dont on appréhende leurs capacités cognitives. Les approches basées sur les compétences donnent ainsi une importance considérable aux processus productifs et cognitifs dans la coordination des activités. Elles conduisent à se focaliser sur la coordination technique¹. Cette coordination vise, d'une part, à résoudre les problèmes dus à la rationalité limitée des agents et à l'incertitude environnementale, qui engendrent des coûts et rendent difficile une prise de décision efficiente, et, d'autre part, à résoudre les problèmes dus à la nature des connaissances et des compétences, qui impliquent des processus d'apprentissage.

II. Les coordinations inter-organisationnelles liées aux stratégies d'externalisation :

La recherche croissante sur le thème de l'externalisation nous offre de nombreuses définitions de ce changement organisationnel, l'externalisation désigne le fait de recourir à un prestataire pour se procurer une ressource

¹ Sophie Peillon, Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME, Economies et finances. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne; Université Jean Monnet - Saint-Etienne, p : 45, 2001. Français.

auparavant mobilisée en interne (Lacity et Hirscheim 1993, teng et al 1995, Frery 1996). L'externalisation se distingue des pratiques de sous-traitance par le fait que l'activité déléguée reste parfois réalisée au sein de l'organisation (Barthelemy) et par le transfert du personnel de la fonction externalisée dans les effectifs du prestataire (Lacity et Hirscheim 1993).

Depuis une dizaine d'années, une évolution importante a pu être observée en matière d'externalisation. En effet, les entreprises semblent de moins en moins hésiter à externaliser des activités sensibles comme l'informatique ou la logistique par exemple. Une analyse de l'entreprise à l'aide de la chaîne de valeur (Porter, 1985) suggère que l'externalisation touche actuellement aussi bien les activités opérationnelles (production, logistique, marketing, etc.) que les activités de support (informatique, services généraux, administration et finance, etc.).

Cependant, pour externaliser une opération, il faut que l'entreprise s'assure de :

La maîtrise du déroulement des opérations déléguées

La parfaite transparence de l'activité du prestataire, qui est une condition nécessaire a une meilleure circulation de l'information

Ces éléments qui distinguent l'externalisation de la sous-traitance et de la cession d'activité engagent alors l'entreprise dans une relation contractuelle avec ses différents prestataires.

1. Les logiques décisionnelles de l'externalisation : faire ou faire faire

La presse économique fait ressortir un partage manichéen des leviers d'externalisation. Historiquement, motivée par une recherche de minimisation des coûts, les entreprises s'orientent aujourd'hui vers une politique d'externalisation pour acquérir un savoir-faire indispensable en interne ou difficile à préserver¹. Pour Boeri (1998), il s'agit de faire faire en l'absence de savoir-faire. De ce fait, les entreprises se concentrent de plus en plus sur les

1 Jérôme Barthelemy, COMMENT RÉUSSIR UNE OPÉRATION D'EXTERNALISATION, Revue française de gestion 2004/4 (no 151), p. 9-30

« core competencies » en réduisant leurs activités et en confiant le reste des tiers qui n'appartiennent pas à leurs corps de métier.

Cette orientation est à l'origine de l'évolution d'externalisation d'activités liées au traitement de l'information en relation avec l'essor des secteurs liés aux nouvelles technologies. Aujourd'hui l'externalisation est utilisée de façon croissante pour des opérations telles que : le développement de logiciels, les back-office, les centres d'appel, la plupart des processus de paiement et de transaction.

A titre d'exemple, une étude menée en 2008 par le cabinet international de conseil en stratégies de croissance « Frost & Sullivan » sur les services partagés et l'externalisation (SPE), le marché mondial des SPE est estimé à 930 milliards de dollars américains en 2006 et devrait se développer à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 15 % (2006-2010) pour atteindre 1.430 milliards de dollars américains vers la fin de l'année 2010.

Les facteurs clés qui déterminent le choix du lieu d'implantation sont les coûts, la disponibilité des compétences et la réglementation. Des facteurs implicites tels que le faible coût de la main d'œuvre et l'abondance de main d'œuvre qualifiée qui font de l'Inde une destination qui vient immédiatement à l'esprit pour les investissements en matière de services financiers externalisés. Le marché indien de services financiers externalisés est en pleine consolidation et les fournisseurs prospèrent et améliorent la chaîne de valeur, et étendent leur présence sur le marché national afin de renforcer leurs capacités de prestation de service au niveau international.

Pour Williamson (1985), la décision de faire ou faire faire résulte d'une analyse combinée des écarts de coûts de production et coûts de gouvernance entre le marché et la hiérarchie. L'analyse des attributs de la fonction (spécificité, incertitude) constitue l'étape clé de raisonnement. Des travaux plus récents caractérisent l'entreprise à travers ses compétences distinctives et ses compétences managériales, c'est-à-dire ce qu'elle sait mieux faire que ses

1 Les secteurs de l'offshoring au Maroc : Les opportunités à saisir dans le marché de l'externalisation des services financiers, Direction des Études et des Prévisions Financières DEPS/SAT, Ministre de l'économie et de finance P : 6, 2011

concurrents (Atamer et Calori 1998). La connaissance du « cœur de compétence distinctives » est une des composantes de l'identité de l'entreprise et l'amène à prendre des décisions en termes de faire ou faire faire.

1.2 Les conséquences organisationnelles de l'externalisation : un champ de recherche en émergence :

Les nombreuses publications nourries par ces théories confirment l'intérêt des sciences de gestion pour les phénomènes d'externalisation, or, la recherche se focalise principalement sur les déterminants des décisions d'externalisation, mais ignore les conséquences structurelles de ce phénomène¹. Le décalage est important entre une littérature organisationnelle qui appréhende l'entreprise comme une succession de fonctions plus ou moins spécifiques, plus ou moins sources d'avantages et une littérature managériale riche en interrogation sur les conséquences organisationnelles et humaines liées aux décisions de désintégration. Pour Desreumeux (1996), il n'est guère pertinent de modifier les frontières de l'entreprise sans s'interroger sur les répercussions de ce changement. Il est en effet difficile, selon l'auteur, de « faire table rase du passé » et d'ignorer les problèmes liés au nouvel agencement interne de l'organisation. Weiss(1992) élargit ce questionnement en proposant d'investir les politiques actives managériales à l'égard du second circuit et la mise sous contrôle des relations organisationnelles résultant d'un achat de services.

1 Mohames Moutmihi, La relation transporteurs-chargeurs a la lumiere de lancreage theorique des relations interentreprises, Alternatives juridiques et economiques, Numero 2, juin 2015.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Permet à l'entreprise de se recentrer sur son métier -De profiter de l'expertise de spécialistes extérieurs -Plus grande flexibilité et réactivité -Meilleur maillage avec l'environnement de l'entreprise -Mise en œuvre des compétences Souplesse de gestion -Allègement des structures -Responsabilisation des acteurs (salaries) -Concentration de l'énergie sur les aspects stratégiques -Réduction des couts -Meilleure conciliation des projets individuels et du projet collectif -Chez un prestataire de services, le métier est essentiel et est reconnu comme tel. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'entreprise a deux vitesses -Perte de substance -Perte de cohérence et de cohésion -Moins grande adaptation aux spécificités et besoins de L'E/se -Pousse à une gestion à court terme -Éclatement de la communauté de travail -Perte du sens du collectif -Responsabilisation différente des acteurs (hiérarchie) -Emiettement de l'entreprise -Perte d'énergie (effort de cohérence et cohésion, gestion et contrôle des externalisations) -Perte de mémoire -Entreprise structure anonyme -Affaiblissement des fonctions externalisées

Source : Piveteau et Boileau (1996)

Parmi ces avantages et inconvénients, nous retrouvons les deux logiques sous-jacentes aux décisions d'externalisation, celles de l'approche contractuelle et de compétence-based. Dans le premier cas, les avantages se traduisent par une réduction des couts, un allègement des structures et une viabilisation des charges fixes, en autres termes une diminution de l'intensité capitalistique. En contrepartie, l'entreprise s'oriente vers une gestion à court terme. Dans la perspective ressources, l'externalisation permet de profiter de compétences d'experts et de se recentrer sur son cœur de métier. Mais, cette pratique engendre également de nouveaux problèmes. Quinn et Hilmer (1994) distinguent trois risques majeurs atténuant l'efficacité de la délégation :

L'entreprise perd de sa flexibilité stratégique dans l'introduction de nouvelles pratiques, puisque le changement dépend désormais du prestataire,

L'entreprise est privée de l'interaction fonctionnelle des compétences entre le service externalisé et les autres départements, source selon les auteurs d'une synergie fructueuse pour l'organisation

L'externalisation, entraînant l'abandon de l'autorité hiérarchique pour une gouvernance par le marché, ne permet pas à l'entreprise cliente d'assurer un contrôle direct sur les comportements potentiellement dysfonctionnels du prestataire.

2. La gestion de la relation avec le prestataire : quelle mode de coordination ?

Savoir déterminer si une activité peut être externalisée n'est que la première condition du succès d'une opération d'externalisation. La seconde condition – tout aussi importante – est de bien savoir gérer la relation avec le prestataire. Pour L'approche des compétences encore en cours de développement.

2.1 La décision d'externalisation : Les apports de la théorie

L'objectif d'une opération d'externalisation est d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources et des compétences permettant de générer un avantage concurrentiel durable (Arrègle, 2000). Si la théorie de la ressource se focalise essentiellement sur l'étude des « joyaux de la couronne » (crown jewels) (Montgomery, 1995)¹, on peut en retirer des implications directes pour la problématique de l'externalisation. Les activités qui font partie du « cœur de métier » d'une entreprise doivent être conservées à l'intérieur de l'entreprise car elles fondent son avantage concurrentiel. À l'inverse, les activités qui ne font pas partie du « cœur de métier » peuvent être externalisées (Quinn et al., 1990 ; Quinn et Hilmer, 1994).

La théorie des coûts de transaction apporte un véritable éclairage. D'après Williamson (1985), le succès d'une opération d'externalisation repose sur l'adéquation entre le niveau des risques contractuels et le type de contrat utilisé. Plus la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence sont élevées, plus il est nécessaire d'utiliser une forme contractuelle évoluée. Les travaux de

¹ Sophie Peillon. Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME. Economies et finances. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne; Université Jean ´ Monnet - Saint-Etienne, 2001.

Macneil (1974, 1978), repris par Williamson distinguent trois types génériques de contrats, que l'on retrouve dans les contrats d'externalisation :

les contrats classiques : d'externalisation simples. Les risques contractuels sont faibles et l'entreprise externalisatrice a le choix entre un grand nombre de prestataires. Les contrats sont de court terme car il est facile et peu coûteux de changer de prestataire. L'accent est mis sur les documents formels et l'aspect relationnel intervient très peu ;

Les contrats néo-classique : sont des contrats détaillés, utilisés pour gérer des opérations d'externalisation complexes Les risques contractuels sont élevés et les contrats sont très détaillés. Ils comportent des clauses nombreuses et détaillées (par exemple, mesure de performance, évolutivité de la prestation, résolution des conflits, sortie du contrat, etc.). L'accent est mis sur les documents formels plus que sur l'aspect relationnel ;

et les contrats relationnels : permettent de gérer des opérations d'externalisation encore plus complexes. Bien que les risques contractuels soient très élevés, les contrats relationnels ne sont pas forcément très détaillés. En effet, la relation prend la forme d'une « mini-société » organisée autour de normes progressivement coconstruites par les deux partenaires (MacNeil, 1978). En résumé, les relations contractuelles peuvent être organisées sur un continuum.

Figure : L'apport des deux approches pour la décision d'externalisation

Théorie des coûts de transaction		Théorie de la ressource
Décision		
Positionnement par rapport à la problématique	Question de l'externalisation délaissée au profil de celle de l'internalisation	Questions des ressources périphériques délaissées au profil de celle des ressources « stratégique »
Logique sous-jacente	Réduction des coûts de l'activité de l'externalisation	Optimisation de l'allocation des ressources financières et managériale au niveau de l'ensemble de l'entreprise.
Règles de décisions menant à une opération d'externalisation	L'externalisation est possible sous réserve que les risques contractuels soient suffisamment faibles	L'externalisation est possible pour toutes les activités qui ne font pas partie du « cœur de métier » et lorsqu'un différentiel de performance doit être comblée.
Gestion de la relation avec le prestataire		
Règles de gestion menant au succès d'une opération d'externalisation	Le niveau des risques contractuel permet de déterminer le type de contrat à utiliser.	Pas d'apport a ce niveau

Source : érôme Barthélemy, « Comment réussir une opération d'externalisation », Revue française de gestion 2004/4 (no 151), p. 9-30. DOI 10.3166/rfg.151.9-30

Les deux approches se contredisent en partie sur le thème de la décision d'externalisation.

Alors que l'enjeu pour les partenaires est de construire une « capacité collective de production et d'organisation » : Le premier enjeu du pilotage des opérations d'externalisation consiste à minimiser le risque d'opportunisme ex post de la part des partenaires.

Les partenaires peuvent mettre en œuvre un pilotage uniquement contractuel. Dans ce cas, l'objectif est de rédiger un contrat qui soit le plus

complet possible, et qui définit l'utilisation de plusieurs mécanismes permettant de limiter l'aléa moral. Une seconde solution consiste alors, pour les partenaires, à mettre en œuvre un pilotage relationnel de la coopération. Ce pilotage n'implique pas d'abandonner le contrat. Au contraire, les mécanismes contractuels et extra-contractuels sont alors conçus comme étant complémentaires.

Si les mécanismes extra-contractuels sont complémentaires au contrat dans la lutte contre l'opportunisme, ils sont également indispensables à la coordination technique des entreprises partenaires.

2.3 La coordination technique dans les opérations d'externalisations :

Il s'agit de distinguer deux dimensions au sein de la coordination technique : une dimension de « coordination stricto sensu », qui se rapporte à la prise de décision en situation de rationalité limitée (voire procédurale), et d'incertitude (plus ou moins radicale), et une dimension de coordination cognitive, renvoyant à la coordination des connaissances et des processus d'apprentissage des différents acteurs, processus orientée vers la création de ressources nouvelles.

2.3-1 La dimension stricto-sensu :

Comme le futur est incertain et la rationalité limitée, les agents économiques n'entreprennent pas toujours des actions compatibles. De ce fait, L'objectif de la coordination stricto sensu est une prise de décision efficiente. Elle se heurte à deux problèmes : la rationalité limitée des acteurs et l'incertitude. Des mécanismes doivent être conçus afin de déterminer, pour chaque partenaire, les actions permettant d'atteindre le résultat souhaitable au niveau collectif.

D'entrée du jeu, si les partenaires ne peuvent pas prévoir toutes les contingences futures, ils doivent concevoir des mécanismes de prise de décision afin, si cela se révèle nécessaire, de réallouer les ressources et les rôles de chacun lorsque des événements imprévus surviennent. La question est alors celle des mécanismes permettant aux partenaires d'assurer au mieux la coordination de leurs actions et décisions, notamment face aux inévitables contingences imprévues.

Deux mécanismes complémentaires peuvent être envisagés : les routines (ou règles) et l'autorité. Dans cette optique, on peut penser que les

apprentissages développés vont avoir une influence sur la manière dont la prise de décision va être effectuée et sur l'efficacité des routines et de l'autorité.

Des « routines contractuelles » pour repousser les limites de la rationalité des acteurs :

Le contrat est conçu comme un mode de coordination permettant aux agents de se protéger face aux événements susceptibles de survenir. En effet, Les approches contractuelles considèrent qu'une des fonctions essentielles du contrat est de permettre aux contractants de coordonner leurs actions avec succès (Brousseau, 1993). Le contrat définit alors des règles de comportement, des routines, permettant aux partenaires de coordonner leurs actions en dépit de leur rationalité limitée.

Le principal intérêt des routines contractuelles est ainsi d'éviter aux partenaires de redéfinir à chaque fois la solution la mieux adaptée à l'environnement dans lequel ils se situent. La coordination par les règles permet une prise de décision rapide en évitant de nombreuses négociations (Brousseau, 1993). Ces règles, définies par le contrat, vont éviter aux partenaires de prendre des décisions redondantes concernant les actions à entreprendre.

Ainsi, les routines contractuelles constituent une solution pour limiter les coûts engendrés par une prise de décision réalisée en situation de rationalité limitée des acteurs : elles permettent de réaliser des « économies de savoir ». Dans ce cadre, Brousseau définit la règle comme « une prescription à laquelle il est possible de se conformer, et qui indique quel comportement est requis ou préféré ou prohibé dans des contextes déterminés » (Brousseau, 1993, p. 26).

Malgré tout, on peut affirmer que les règles contractuelles sont des dispositifs de coordination efficaces lorsque l'incertitude est faible. Elles sont définies lors de la rédaction du contrat, mais leur définition suppose un environnement relativement stable. Il est nécessaire qu'il y ait peu d'incertitude concernant les événements futurs, afin de définir des règles pertinentes. En effet, on ne peut concevoir des règles de comportement efficaces que si les caractéristiques de tous les états du monde possibles sont connues. Dans ce cas, le contrat est complet ou contingent, car il précise les règles de comportement à suivre quelle que soit la contingence qui survient.

Au total, le contrat de coopération, s'il peut définir des routines et/ou des catalogues de routines pour des situations paraissant habituelles ou

hautement probables, va rester incomplet. En complément, le contrat va prévoir l'institution d'un mécanisme de définition du comportement adéquat lorsqu'une contingence imprévue survient : l'autorité.

Incomplétude contractuelle et mécanisme d'autorité pour gérer l'incertitude dans les coopérations inter-firmes :

Dans la plupart des cas, le contrat est incomplet et la définition de routines devient insuffisante. Les partenaires perdent alors les avantages liés à la suppression des décisions ou à la réduction de leur nombre, comme c'était le cas grâce aux routines. On se retrouve alors dans la situation de départ, où les événements qui surviennent nécessitent une prise de décision coûteuse en temps et en ressources.

Dans ce cadre, l'autorité constitue un mécanisme permettant d'améliorer l'efficacité de la coordination par délégation du pouvoir de décision à certains contractants (Brousseau, 1993). Au sein d'une organisation comme dans le cadre d'une coopération interfirmes, l'autorité facilite la coordination des activités et accroît son efficacité, en modifiant l'ensemble des choix possibles qui s'offrent aux acteurs (Ménard, 1994).

Le mécanisme d'autorité est donc conçu comme un mécanisme contractuel, car c'est un droit défini par le contrat : « l'autorité est un droit de commandes contractuellement établies qui permet à un contractant ou un groupe de contractants de décider de l'usage effectif des facteurs apportés par les co-contractants » (Brousseau, 1993a, p. 33). Dans le cadre de la coopération interfirmes, c'est donc le contrat liant les partenaires qui va stipuler le ou les partenaires en qui est placée l'autorité. Celui-ci ou ceux-ci auront ainsi le droit de décider du comportement que les autres partenaires doivent adopter lorsque des événements imprévus surviennent.

Dans une perspective contractuelle, les routines et l'attribution du pouvoir d'autorité peuvent être définies ex ante par les partenaires. Les routines sont des règles de comportement, mais elles reposent souvent sur l'expérience. Il convient donc de s'intéresser au contenu cognitif des routines. De même, se pose la question de l'organisation de l'autorité c'est-à-dire du choix du ou des décideurs. On peut en effet supposer que l'attribution du droit d'autorité ne se fait pas « au hasard », mais repose sur des considérations d'efficacité. L'adoption d'une perspective dynamique, prenant en compte la

dimension temporelle des relations entre acteurs, implique de renoncer à une vision purement contractuelle des routines et de l'autorité.

Conclusion :

Pour comprendre la relation inter-entreprise, il était nécessaire de comprendre et de suivre le cheminement de l'évolution de la pensée qui gère les relations en question. Alors nous sommes partis des deux principales approches économiques des organisations, respectivement dites contractuelles et compétence-based. En effet, comme nous l'avons vu dans un premier temps, chacune de ces deux approches met l'accent sur un aspect particulier de la coordination inter-organisationnelle.

D'entrée du jeu, dans une perspective contractuelle, le principal enjeu du pilotage des coopérations interentreprises correspond à la gestion de l'opportunisme ; alors que dans une optique compétence-based, l'objet essentiel du pilotage renvoie à la gestion des connaissances et des compétences.

Dans un deuxième temps nous avons vu que l'analyse théorique a suggéré que le succès d'une opération d'externalisation repose sur un bon choix des activités externalisées et une bonne gestion de la relation avec le prestataire. Le choix des activités externalisées repose essentiellement sur le critère d'appartenance au « cœur de métier » et le différentiel de performance avec les meilleurs prestataires du marché. La bonne gestion des relations avec le prestataire repose avant tout sur la rédaction d'un contrat adapté au niveau des risques contractuels.

Bibliographie :

- Bowersox, Donald J, David J, Closs and Theodore P. Stank (1999), 21 Century logistics: Making Supply Chain Integration a Reality, Pak Brook, II: Council of Logistics Management
- Charles C. Stephen E. Reiter, La Supply Chain : optimiser la chaine logistique et le reseau interentreprise, Dunod, Paris, 2001.
- Cooke J. A (1997), In This Issuem Supply Chain Management Reviewm Vol.1, N 1
- Driss Ennesraoui, la qualité et la compétitivité de l'entreprise, Alternatives juridiques et économiques, Numero 2, juin 2015.

- Ellram, Lisa M. and Martha C. Cooper (1990), "Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.1, N 2
- Jérôme Barthélemy, « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 9-30. DOI 10.3166/rfg.151.9-30
- Hewitt F. (1994), *Supply chain redesign*, *The international Journal of logistics Management*, Vol 5 , N 2
- MENTZER J.T, William DEWITT, James S. KEEBLER, Définir le Supply Chain Management, *la revue Journal of Business Logistics*, vol 22 number 2, 2001.
- Mentzer J T, Dewitt W, Keebleer J S, Min S, Nix N W, Smith C D et Zacharia Z G, "Defining the supply chain management", *Journal of Business logistics*, vol 22,N 2
- Mohames Moutmihi, *La relation transporteurs-chargeurs a la lumiere de lancreage theorique des relations interentreprises*, *Alternatives juridiques et economiques*, Numero 2, juin 2015.
- Michel Fender, Yves Pimor, *Logistique : Production, Distribution, Soutien*, Dunod, 2008, Paris.
- Nicolas Arnaud, *Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations inter-organisationnelles : une approche communicationnelle : le cas du secteur du transport de meubles neufs en France*, *Gestion et management*. Université de Nantes, 2007.
- Sophie Peillon. *Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME*. Economies et finances. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne; Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2001. Français.
- Stevens G. (1989), *integrating supply chainm logistics Today*, Vol.8 N 4
- Williamson O., "Strategy research: governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 1087-1108.
- Williamson O. E., *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Oxford, 1996.