

SOMMAIRE

EDITORIAL	2
FOCUS : Investissement socialement responsable : un thème sérieux et d'avenir.....	3
TRESOR PUBLIC :	
➔ Comment comptabiliser les retraites ?.....	5
➔ La comptabilité est – elle morale ?.....	10
➔ La comptabilité nationale au Maroc.....	17
FINANCES PUBLIQUES :	
➔ Les dépenses fiscales au Maroc	20
➔ Le nouveau rôle de la Cour des comptes en France.....	23
➔ La réforme budgétaire en France et la responsabilisation des acteurs.....	29
POLITIQUE ECONOMIQUE	
dossier « l'entreprise, locomotive du développement économique »	
➔ Les troisièmes assises de la PME-PMI	34
➔ La PME-PMI à court de liquidités.....	38
➔ PME : quelles politiques ?.....	40
➔ L'espionnage économique menace les PME.....	44
BANQUE	
➔ Jusqu'où ira la CDG ?.....	45
➔ La carte bancaire sur la trace du chèque.....	47
➔ L'offre bancaire : des formules de financement sur mesure.....	48
NTIC ET GRH	
➔ Le sommet mondial de la société de l'information	51
➔ Paper PC : le stylo qui vous connecte.....	54
➔ Etre compétent ne veut pas dire agir avec compétence.....	56
➔ Le salaire au mérite, précepte managérial peu mis en pratique.....	58
➔ Styles hiérarchiques et jeunes diplômés.....	60
CHRONIQUE	
➔ Le Trésor Public français fête l'an I de sa réforme	66
A LA UNE DES PERIODIQUES	68

EDITORIAL

L'année 2005 touche à sa fin, l'heure est au bilan.

Qu'en pouvons nous retenir si ce n'est qu'une année où l'économie marocaine a été plus que jamais affectée par des chocs endogènes (sécheresse) et exogènes (flambée des prix du pétrole atteignant la barre de 71 dollars le baril); en même temps, si l'on s'en tient aux propos d'un haut responsable du ministère des finances et de la privatisation (DEPF), l'économie nationale a pu, cependant, résister aussi bien aux aléas climatiques qu'aux turbulences de l'environnement international et maintenir son train de réformes, du fait que la croissance économique n'est plus totalement tributaire, comparativement aux années précédentes, du secteur agricole.

Pour cela, l'année 2005 c'est aussi l'année des grandes réformes et des projets de développement économique et social d'une grande envergure (réforme administrative, départ volontaire à la retraite, AMO, INDH,...).dans lesquels est intervenue, de manière active, la Trésorerie Générale du Royaume avec tout son réseau.

Enfin, l'année 2005 est celle de la prise de conscience des défis de la mondialisation et de la nécessité incontournable pour l'économie d'évoluer en s'appuyant sur deux piliers essentiels : l'administration et l'entreprise. Ceci justifie particulièrement le regain d'intérêt pour la PME (3^{èmes} assises) qui constitue désormais le fer de lance de l'économie nationale et du développement social.

Un autre point mérite de retenir l'attention en cette fin d'année, c'est le rapport relatif aux dépenses fiscales — chiffrées à plus de 15 milliards — qui révèle que les exonérations de plus en plus importantes profitent dans une large mesure au secteur immobilier aux fins d'encouragement et d'incitation à l'investissement; ce rapport, premier du genre qui a l'avantage d'orienter les décideurs publics en matière de politique budgétaire accompagnera dorénavant chaque loi de finances. Certes, les dépenses fiscales, amputent considérablement le budget au niveau des recettes, mais l'alternative pour compenser ce manque à gagner réside dans le réaménagement des taux de la TVA tel qu'il a été recommandé par le FMI dans son étude sur les dépenses fiscales en 2004.

L'optimisme est donc de rigueur, et l'année 2006 semble présager le rebond de l'économie marocaine.

Le Service de la Documentation

FOCUS

Investissement socialement responsable, Un thème sérieux et d'avenir

ECONOMAP, 25/11/2005

L'investissement socialement responsable représente une "grande opportunité" pour le Maroc d'assurer un développement économique, tout en diminuant les inégalités sociales et en préservant son patrimoine naturel indigène, Hassan Bernoussi, Directeur des Investissements au ministère chargé des Affaires économiques et générales.

Lors d'une conférence de presse sur la 3ème édition du cycle quinquennal "les Intégrales de l'Investissement", placée sous le haut patronage de SM le Roi organisée les 1er et 2 décembre à Skhirat sous le thème "l'Investissement Socialement Responsable" (ISR), M. Bernoussi a fait savoir que la responsabilité sociale, qui constitue aussi une opportunité de se démarquer d'autres pays émergents concurrents telle la Chine, permettra aux acteurs économiques nationaux de s'impliquer davantage dans les échanges à l'échelle internationale.

Ce concept, a-t-il estimé, s'impose de par son importance dans les échanges internationaux, d'autant plus qu'il est "valorisant" pour le Maroc de prendre les devants dans une région du monde dont les décideurs économiques ne se sont pas encore appropriés la problématique de l'ISR, et partant permettra au Royaume de renforcer son attractivité et drainer davantage d'investissements étrangers.

Selon un sondage électronique sur les entreprises marocaines et la responsabilité sociale, mené auprès d'un large échantillon de grandes, moyennes et petites entreprises nationales et présenté à cette occasion, la majorité de ces entreprises ont estimé que la responsabilité sociale est un thème "sérieux et d'avenir" pour l'entreprise et concerne en priorité, successivement, le gouvernement, les investisseurs, les partis politiques, les top managers et la société civile en dernier lieu.

Il ressort aussi de ce sondage, mené par une agence européenne de mesure de la responsabilité sociale des organisations, que la

responsabilité sociale devrait porter en priorité sur la bonne gouvernance suivie notamment de l'éradication de la corruption et du respect de la législation sociale. Pour la majorité des entreprises, l'ISR est "rentable" à long terme aussi bien pour les actionnaires que pour la communauté et devra concerner l'entreprise nationale dès l'année prochaine.

En effet, l'ISR suscite un consensus et un soutien positifs tant en ce qui concerne son utilité que son potentiel de développement. L'ISR mixte le critère de rendement financier avec des paramètres concernant les entreprises dans les relations sociales et la politique d'emploi, l'environnement, la relation avec la clientèle et les fournisseurs, la relation avec la société civile et l'implication dans la vie locale...

L'ISR gagne du terrain et constitue un outil complémentaire pour les gestionnaires. L'ISR est une pratique qui intègre les préoccupations sociales et environnementales dans les décisions d'investissement. Il est aussi une stratégie d'investissement qui évalue de façon publique et volontaire la performance, l'impact environnemental et social des entreprises.

- ☞ Quelles sont les articulations entre le développement, la croissance, l'investissement et la responsabilité sociale?
- ☞ Les économies émergentes peuvent-elles aspirer à leur propre modèle d'ISR. ?
- ☞ Quel diagnostic peut-on établir de la pratique de l'ISR. au Maroc ?...

La thématique de l'ISR a été abordée durant deux journées sous ses multiples aspects par des experts de renommée internationale et des acteurs du domaine. De nombreux experts internationaux du monde politique, économique et universitaire, ont partagé leurs expériences et débattu de thèmes portant notamment sur "le Marché de l'ISR. et la promotion de l'investissement" et "le Baromètre de l'attractivité du Maroc".

Au menu de cette édition, qui a accueilli les Emirats Arabes Unis en tant que pays d'honneur, figurent aussi des tables rondes qui traitent des "critères de l'ISR. (droits humains, développement durable, gouvernance de l'entreprise, engagement social,...)", de "la gouvernance de l'entreprise", des "pratiques et instruments de l'ISR. (fonds, agences, indices, reporting), de "l'ISR et marchés financiers" et de "la micro finance: un investissement dans le développement avec un double rendement."

Comment comptabiliser les retraites ?

Jean-Bernar Mattret,
1er conseiller à la Chambre régionale des comptes de Picardie
Revue du Trésor / Juillet 2005

Dans le monde, les pays riches réforment leurs systèmes de retraites alors que la population vieillit. C'est autour des Etats-Unis de proposer avec le plan Bush des comptes individuels à l'intérieur de la Sécurité sociale, le système étatique de retraite.

Aujourd'hui, 60 % des personnes âgées vivent dans le monde en voie de développement, à la moitié du siècle, 80 %. Aussi, convient-il de rechercher des ressources adaptées pour faire face au vieillissement de la population. Les gouvernements concernés devront aussi chercher à savoir comment en changeant les comptes et les voies populaires de l'épargne, la réforme des retraites peut affecter le développement économique.

La Banque mondiale a publié le 18 février 2005 un rapport intitulé « Old - Age Income Support in the Twenty-first Century : An International Perspective on Pension Systems and Reform ». Selon ce rapport, la réforme des retraites devrait prendre en considération les travailleurs qui travaillent « au noir » et qui représente souvent la moitié de l'emploi disponible dans les pays en voie de développement. La Banque mondiale appelle de ses vœux un système de revenus minimaux pour toutes les personnes les plus vulnérables. D'après le rapport précité, les ressources correspondantes devraient être financées au moyen de prélèvements obligatoires et non pas à l'aide des contributions de la part des travailleurs. Les prestations servies prendraient la forme d'assistance sociale, de ressources évaluées ou d'un minimum vieillesse servi à partir de l'âge de 70 ans. Et la Banque mondiale reconnaît aujourd'hui l'importance des autres prestations comme l'aide familiale, l'aide au logement et l'accès aux soins.

Il semble intéressant de savoir comment il est alors possible de comptabiliser les prestations servies par les différents gouvernements dans le monde et en France. A ce sujet, selon une procédure ordinaire, l'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) ou bureau des normes internationales de Comptabilité publique, organisme de normalisation comptable internationale en matière de comptabilité publique, a mis en ligne

sur son site Internet deux invitations à commentaires pour ce qui concerne deux projets de nouvelles normes internationales : l'un est consacré aux ressources qui ne proviennent pas d'échanges, l'autre traite des obligations sociales des pays . Comme le souligne Philippe Adhémar, le président de l'IPSASB, organe chargé de la normalisation dans le secteur public, ce sont deux chantiers stratégiques qui n'ont pas d'équivalent dans le secteur privé.

En France, le comité des normes de Comptabilité publique a publié pour les comptes de l'Etat, une norme n° 13 intitulée « les engagements mentionnés à l'annexe » où il expose le cas des engagements de retraite des fonctionnaires. Le troisième paragraphe de ce texte précise : « Le comité secteur public de l'IFAC a engagé une réflexion sur la comptabilisation des obligations en matière de politique sociale. Cette réflexion porte sur la comptabilisation des retraites versées par les régimes nationaux obligatoires mais dans l'attente des conclusions, la question précise des retraites des fonctionnaires n'a pas été traitée explicitement. En particulier, la question des régimes financés par répartition reste ouverte ».

Il importe de replacer l'invitation à commentaire sur la comptabilisation des obligations sociales des pays dans la problématique plus générale de la comptabilisation des retraites. L'IPSASB a pris position sur :

- le champ d'application des normes comptables relatives aux retraites ;
- la constatation d'un passif et d'une provision ou la constatation d'un passif éventuel, proche de l'engagement « hors bilan » français ;
- les commentaires annexés aux états financiers.

Champ d'application des normes comptables internationales relatives aux retraites

Le champ d'application des normes relatives à la comptabilisation des retraites résulte de la combinaison de l'IPSAS 19 intitulée « Provisions, contingents liabilities and contingent assets » ou «

Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » et de l'invitation à commentaire susvisée.

Champ d'application de l'IPSAS 19 : la comptabilisation des retraites à l'exception des avantages consentis à des employés, relevant de l'IAS 19 et des avantages sociaux reçus sans contrepartie.

Les paragraphes 1 a, 1 g, 2 et 7 à 11 délimitent le champ d'application de l'IPSAS 19. D'après les dispositions des paragraphes 1 a et 1 g, une entité qui prépare ses états financiers sur le fondement d'une comptabilité des droits constatés devrait appliquer ce standard (l'IPSAS 19) sauf pour :

- les provisions et passifs éventuels qui naissent d'avantages sociaux consentis par une entité pour lesquels ce qui est reçu n'a pas de contrepartie approximativement équivalente sous la forme de biens et services fournis directement en contrepartie de ces avantages. Les paragraphes 7 à 11 détaillent les avantages sociaux consentis sans contrepartie et faisant l'objet de l'exclusion de l'IPSAS 19 dans les domaines de la santé, de l'éducation nationale, des transports, de la famille, du chômage ou de la vieillesse. Le paragraphe 9 de l'IPSAS 19 précise bien que les avantages sociaux exclus sont consentis sans contrepartie. C'est l'objet de l'invitation à commentaires sur les obligations sociales des pays

- les provisions et passifs éventuels qui naissent d'avantages consentis à des employés sauf les avantages de fin de carrière servis aux employés qui naissent eux-mêmes d'une restructuration et qui sont régis par ce standard (l'IPSAS 19). S'agissant des avantages consentis à des employés et notamment de ceux qui sont postérieurs à l'emploi, le texte de référence est la norme IAS 19 édictée par l'International Accounting Standard Board ou IASB dans le domaine du secteur privé. Les avantages du personnel désignent toutes formes de contrepartie donnée par une entreprise au titre des services rendus par son personnel. Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi désignent les accords formalisés ou non formalisés en vertu desquels une entreprise verse des avantages postérieurs à l'emploi à un ou plusieurs membres de son personnel. Pour les avantages long terme, et les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, les engagements de l'entreprise sont liés à l'atteinte d'un montant à verser au salarié. L'entreprise a le choix d'établir une provision dans ses comptes reflétant ses engagements actualisés ou d'externaliser la gestion de ces avantages par le biais par exemple d'une assurance. La revue financière comptable a consacré un article aux principes de valorisation des

engagements sociaux sous l'empire de la norme IAS 19.

Dans ces conditions, l'IPSAS 19 paraît pouvoir s'appliquer aux régimes de retraite par répartition « à la française », aussi bien le régime général que les régimes spéciaux de retraite en France, gérés soit par l'Etat soit par la Sécurité sociale.

Le paragraphe 2 de l'IPSAS 19 étend son champ d'application à toutes les entités du secteur public autres que les organismes publics à caractère industriel et commercial.

Champ d'application de l'invitation à commentaire l'équivalent du « minimum vieillesse ».

L'invitation à commentaire sur les obligations sociales des pays s'intéresse à l'équivalent du « minimum vieillesse », le régime des retraites des fonctionnaires ainsi que les garanties de financement apportées au régime général étant exclus. L'arbre de décision tiré de travaux antérieurs de l'IFAC résume le champ d'application de cette invitation à commentaire.

L'invitation à commentaire posait toutefois clairement (matières spécifiques à commentaire) la question de savoir si les pensions de retraites servies aux fonctionnaires doivent entrer ou non dans le champ d'application de la future norme, même si ce dernier s'applique strictement à ceux qui reçoivent une pension sans contrepartie, soit pratiquement l'équivalent du système français de « minimum vieillesse ».

En conclusion, l'IPSAS 19 semble traiter l'ensemble des passifs, des provisions et des passifs éventuels visant des avantages sociaux consentis approximativement à une proportion des contributions versées. C'est le cas de tous les régimes de retraite fondés sur la répartition, qu'il s'agisse du régime général et des régimes spéciaux comme celui des fonctionnaires de l'Etat.

Constatation d'un passif et d'une provision

Avant de décrire précisément la comptabilisation des retraites dans les états financiers des gouvernements, notamment le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux annuels de trésorerie, l'IPSAS 19 et l'invitation à commentaire sur les obligations sociales des pays se livrent à un effort de définition.

Définitions préalables

Sont définies les notions de passif, « liability », de passif éventuel, « contingent liability », d'obligations présentes, légales ou contractuelles, « présent, legal or constructive obligations », ainsi que leurs

conséquences comptables au regard du provisionnement des obligations sociales. Tout en renvoyant aux définitions de l'IPSAS 19, « Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets », l'invitation à commentaire pose aussi la question de savoir si d'autres définitions ne peuvent pas être proposées.

Retraites servis aux personnes âgées en raison de leur âge, l'équivalent du « minimum vieillesse » en France

Le champ d'application de l'invitation à commentaire réserve ces avantages aux personnes en raison de leur seul âge.

Elle présentait une triple option en vue de la comptabilisation de ces obligations

- soit le bénéficiaire remplit tous les critères d'éligibilité au service de la prestation et dans ce cas, aucune provision n'est constituée mais la charge ou la charge à payer est constatée au fur et à mesure des paiements. La majorité du comité spécialement chargé de la comptabilisation des obligations sociales des pays a retenu cette option.

Dans cette hypothèse, d'autres estiment qu'un passif éventuel devrait être reconnu lorsque des avantages futurs devront être consentis ; d'autres contestent ce dernier avis en estimant que ces obligations futures ne sont pas éventuelles ;

- soit le bénéficiaire satisfait certains critères d'éligibilité. Dans le cas d'une obligation présente, aucune provision n'est constituée mais la charge ou la charge à payer est constatée au fur et à mesure des paiements. Dans l'hypothèse d'une obligation future, certains estiment qu'elle devrait être provisionnée dans la mesure où des paiements sont probables et peuvent être reliés à l'obligation ; d'autres considèrent l'obligation future comme un passif éventuel en raison des incertitudes qui pèsent sur ces obligations. Le comité spécialement chargé de la comptabilisation des obligations sociales des pays n'a pas retenu cette option ;

- soit l'avantage versé dépend de l'âge d'entrée dans la vie active du futur retraité ou de l'arrivée de sa date anniversaire pour bénéficier de la retraite. Dans cette hypothèse pour certains, une provision pourrait être constituée en présence d'une obligation future. La minorité du comité spécialement chargé de la comptabilisation des obligations sociales des pays a retenu cette option. Pour d'autres, un passif éventuel pourrait être reconnu car l'obligation future serait incertaine.

Le paragraphe 8.45 de l'invitation à commentaire précise d'ailleurs que le Fonds monétaire international (FMI) considère ces avantages - vieillesse sans contrepartie comme des dépenses de transfert qui ne donnent lieu ni à constitution de provisions ni à une information sur un passif éventuel, l'équivalent français de l'engagement hors bilan.

A titre personnel, il semble préférable de s'en tenir à l'option 1 proposée par le comité particulier de l'IFAC, solution conforme à celle du FMI, c'est-à-dire considérer les engagements du « minimum vieillesse » comme des dépenses de transfert, en évitant de constater des provisions.

Comptabilisation des retraites issues des régimes de répartition

S'agissant de la comptabilisation des retraites issues des régimes de répartition, il faut se référer aux dispositions des paragraphes 19 à 72 de l'IPSAS 19 pour savoir notamment si ces obligations avec contrepartie, le versement des cotisations de retraite, constituent effectivement des passifs pouvant donner lieu à constitution de provision.

Le paragraphe 19 de l'IPSAS 19 définit les passifs comme les obligations présentes d'une entité qui naissent d'un événement passé qui aura pour conséquence une diminution des ressources de l'entité exprimée sous forme d'avantages économiques ou de services potentiels.

Le paragraphe 22 de l'IPSAS 19 reconnaît des provisions quand :

- une entité a une obligation présente (légale ou constructive), résultat d'un événement passé ;
- il est probable qu'il en résultera une diminution des ressources de l'entité exprimée sous forme d'avantages économiques ou de services potentiels pour établir cette obligation ;
- il est possible d'estimer le montant de cette obligation.

En revanche, dans sa rédaction actuelle et s'agissant des retraites par répartition « à la française », deux obstacles paraissent empêcher la constitution d'une provision sous l'empire de la définition résultant du paragraphe 22 de l'IPSAS 19. En effet, les simulations concernant les départs à la retraite :

- soit ne constituent pas des obligations présentes mais des obligations possibles telles que les définit le paragraphe 18 de l'IPSAS 19 en définissant les passifs éventuels, soit une obligation qui naît d'événements passés et dont l'existence devra être confirmée seulement par l'arrivée ou non d'un ou de plusieurs événements incertains qui

échappent entièrement au contrôle de l'entité ;
- soit constituent des obligations présentes qui ne peuvent pas être reconnues parce qu'il est improbable qu'elles entraîneront une diminution des ressources de l'entité exprimée sous forme d'avantages économiques ou de services potentiels ou parce que le montant de cette obligation ne peut pas être mesuré de façon suffisamment fiable. C'est plutôt cette dernière impossibilité qui devrait interdire la constitution d'une provision et permettre en revanche une information financière sur le passif éventuel, l'équivalent français de l'engagement hors bilan.

La rédaction actuelle du paragraphe 22 de l'IPSAS 19 devrait être remaniée. En effet, l'IPSAS 19 se fonde sur la norme IAS 37 « Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets » ou « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ». Or, l'IPSASB s'est engagée dans un processus de mise à jour des normes IPSAS déjà publiées par rapport à l'actualisation des normes IAS. Dès lors, la nouvelle définition des passifs éventuels paraît également s'opposer à la constitution d'une provision sous l'empire de la définition résultant de l'International Accounting Standard Board ou IASB dans le domaine du secteur privé. Dans le cadre de PAS 37, la définition des « contingent liabilities » ou passifs éventuels qui pourraient donner lieu à constatation d'un engagement hors bilan accompagné des « disclosures » ou commentaires appropriés serait la suivante : « ils seraient définis comme des obligations conditionnelles résultant d'événements passés qui pourraient aboutir à une sortie future de trésorerie, ou d'autres avantages économiques, en fonction de la survenance ou non d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise» .

Si l'on examine le rapport sur l'exécution des lois de finances, l'estimation des obligations de l'Etat français pour ce qui concerne les pensions de retraite servies dans le futur au bénéfice des fonctionnaires de l'Etat serait la suivante : « A l'horizon 2020, les engagements au titre des retraites des fonctionnaires de l'Etat sont évalués à environ 850 milliards d'euros, soit environ 55 % du PIB. Hors réforme des retraites, ces engagements seraient de l'ordre de 940 milliards d'euros, La nécessité d'une certaine prudence dans l'utilisation même du concept d'engagements en matière de retraite doit être soulignée compte tenu de l'existence de plusieurs méthodes, de la sensibilité des calculs aux hypothèses et, surtout, des limites de cet exercice d'évaluation dans le cadre des mécanismes de répartition qui

conduisent à *équilibrer par construction les prestations et les recettes*. Par ailleurs, la sensibilité des calculs aux changements de comportements potentiels induits par la réforme du 21 août 2003 constitue un élément d'incertitude supplémentaire ». S'agissant de la Sécurité sociale, la Cour des comptes a traité, en septembre 2003, les enjeux financiers à moyen et long terme des retraites. Après avoir rappelé les travaux du conseil d'orientation des retraites ou COR ainsi que de l'INSEE, la Cour des comptes conclut « Au total, malgré leurs incertitudes, ces projections font bien ressortir l'ampleur à long terme de la dégradation financière des régimes de retraites, résultant fondamentalement des évolutions démographiques, et de la nécessité de mesures de redressement».

Dans ces conditions et en raison des incertitudes qui pèsent sur la constatation d'une obligation en matière de retraite par répartition, la constatation d'un engagement hors bilan paraît inéluctable dans la mesure où les prestations de retraite sont servies en contrepartie de contributions, fondement même des systèmes de retraites par répartition. Il serait alors possible de porter une information financière sur un passif éventuel, information qui sera annexée aux états financiers de l'Etat ou de la Sécurité sociale lorsque cette dernière disposera de modèles d'états financiers consolidés, en particulier un bilan consolidé.

Commentaires annexés aux états financiers

Selon les règles de l'IPSAS 19, les commentaires annexés aux états financiers sont fonction de la reconnaissance d'une provision ou d'un passif éventuel.

Dans le premier cas, les paragraphes 97 et 98 de l'IPSAS 19 requièrent pour chaque catégorie de provision, notamment :

- le montant du compte concerné en début et fin d'exercice ;
- les provisions additionnelles ainsi que leur montant;
- les reprises de provisions ;
- les taux d'actualisation ;
- une brève description de la nature de l'obligation et de sa durée au regard, en particulier, des décaissements ou des diminutions de services potentiels ;
- une indication des incertitudes sur le montant ou la durée des décaissements ;
- le montant éventuel des remboursements.

Dans le second cas, le paragraphe 100 de l'IPSAS 19 prévoit une description de la nature du passif éventuel, et, si possible :

- une estimation de ses conséquences financières ;

- une indication au sujet des incertitudes relatives au montant ou à la durée du décaissement;
- l'éventualité d'un remboursement.

L'invitation à commentaire suggère d'autres remarques à annexer aux états financiers. Il s'agirait d'apprécier la « sustainability » ou « soutenabilité » budgétaire des obligations sociales des pays. Et l'IPSASB dans l'invitation à commentaires sur les obligations sociales des pays de citer l'expérience des Etats-Unis qui renseigne sur les prévisions à long terme associées aux encaissements et aux décaissements concernant les grandes catégories d'avantages sociaux, la valeur présente de ces avantages futurs et les principaux changements démographiques liés à ces prévisions.

Une information sur le besoin de financement en matière d'engagements de retraite paraît nécessaire. S'agissant du régime général de la Sécurité sociale, l'estimation du besoin de financement pourrait se fonder sur les travaux du conseil d'orientation des retraites repris dans le rapport public de la Cour des comptes sur la Sécurité sociale . Comme cela a été exposé ci-dessus, les estimations financières relatives aux retraites des fonctionnaires de l'Etat et au régime général de la Sécurité sociale, seraient aussi annexées aux états financiers de l'Etat.

Les indications sur la « soutenabilité » budgétaire constitueraient une première eu égard aux 21 normes IPSAS déjà publiées et notamment à l'IPSAS 1.

La comptabilité est-elle morale ?

L'Expansion, septembre 2005

Christine Noël

Censée représenter la situation économique des sociétés, la comptabilité n'est-elle qu'un outil au service des intérêts des dirigeants? Sous l'effet du développement des marchés financiers, de l'émergence de la gouvernance et de la complexité croissante des activités de l'entreprise, elle est devenue une technique d'expression créative favorisant transgressions et manipulations. L'analyse de son statut au regard de la morale repose sur un questionnement d'ordre ontologique, méthodologique et éthique. Et ouvre le débat sur un usage raisonné de l'information financière.

L'image des comptables et de leur art a profondément souffert des vagues de scandales qui ont ébranlé les places financières mondiales. A tel point que l'impact d'Enron sur les métiers de la comptabilité est devenu un des sujets les plus prisés sur le plan de la recherche académique. Il est vrai que l'utilisation extensive des normes comptables américaines a permis de masquer la détresse économique et financière d'Enron aux investisseurs néophytes comme aux analystes financiers les plus renommés. En outre, les procédures mises en oeuvre par les auditeurs pour contrôler le géant américain de la nouvelle économie n'ont pas permis de dévoiler la fragilité de ses montages financiers et de ses traitements comptables. Mais ces exemples, aussi emblématiques soient-ils, suffisent-ils à jeter l'opprobre sur toute une profession et à rompre les liens qui unissent la comptabilité et l'éthique ? La comptabilité ne serait-elle qu'une technique utilisée par les dirigeants pour servir leurs intérêts?

Il est difficile d'affirmer, comme s'il s'agissait d'une évidence, que la comptabilité est immorale. Tout d'abord parce que la comptabilité est un outil et que son utilisation morale ou immorale, dépend en dernier ressort de l'intention de son utilisateur. Ensuite, parce que « peu de voix se sont élevées sur la qualité éthique des montages proposés par les banques ». Si la vague éthique qui alimente depuis une vingtaine d'années le monde des affaires nourrit une réflexion sur les liens intimes qui unissent la comptabilité et l'éthique, définie comme un débat sur les valeurs, les rapports

entre l'éthique et la comptabilité relèvent jusqu'à présent de la seule responsabilité de l'auditeur chargé de contrôler la sincérité des documents comptables produits. Or la comptabilité est devenue un enjeu de société, et la recherche de transparence doit entraîner un examen de ses conditions d'existence.

En effet si la comptabilité a pour finalité de représenter la situation économique des entités, un comptable qui excelle dans son art doit être capable de modeler la représentation produite en fonction de ses intentions. La maîtrise d'un art suppose la possibilité de la transgression. Pourtant, le droit comptable n'est-il pas un système normatif dont la raison d'être est de garantir la transparence et la sincérité des informations financières diffusées et de rendre ainsi les transactions économiques plus fiables ? Dans cette optique, le comptable aurait pour vocation d'être une sorte de « gardien du temple ». Dès lors la comptabilité devrait être soumise à l'éthique dont elle serait un des instruments. Les documents comptables servent en effet à contrôler la bonne gestion des dirigeants et le bon fonctionnement du gouvernement d'entreprise. Comment, dès lors, justifier les marges de choix laissées par les référentiels normatifs aux techniciens de la comptabilité ? N'est-ce pas là une manière d'introduire la possibilité d'une subversion de l'information?

Les données du problème ont été rendues encore plus complexes avec l'introduction, le 11 janvier 2005, du référentiel IFRS, censé apporter des éléments de réponse à ces problématiques. L'adoption progressive du nouveau référentiel doit garantir la comparabilité de l'information comptable entre les pays et entraîner la disparition des pratiques de vagabondage comptable, courantes dans les grandes entreprises. Cependant, n'est-il pas naïf de penser que les normes IFRS éradiqueront les pratiques erratiques des gestionnaires?

L'analyse du statut de la comptabilité et de sa fonction morale et managériale suppose de mener de front trois types de questionnement intrinsèquement liés l'un à l'autre : un

questionnement ontologique, un questionnement méthodologique et un questionnement éthique. Le questionnement ontologique doit nous conduire à préciser le type de réalité à laquelle la comptabilité donne accès. Les valeurs et les concepts manipulés par les comptables sont-ils des objets réels ou des fictions construites? Le questionnement méthodologique suppose de tester la pertinence et les limites des modes d'évaluation et de modélisation retenus par la comptabilité (permettent-ils de guider l'investisseur dans ses processus décisionnels?). Enfin, le questionnement éthique renvoie aux valeurs qui doivent guider la mise en oeuvre des normes comptables par les professionnels des chiffres et les managers. Ces trois questionnements sont liés dans la mesure où il faut supposer que les objets de la comptabilité sont réels pour qu'ils puissent être évalués et les modes d'évaluation et de représentation propres à la comptabilité supposent une interrogation éthique c'est-à-dire une confrontation à des valeurs sociales et individuelles (l'opportunisme des dirigeants n'entre-t-il pas en conflit avec la nécessaire protection de la communauté financière?).

Objets réels ou fictions construites?

S'interroger sur le statut ontologique de la comptabilité suppose de définir le type d'objets auxquels elle fait référence et le type de relations qu'elle tisse entre ces objets. La comptabilité est définie comme un « système d'images diverses tendant à rendre compte de la réalité multiforme d'une entreprise ». La comptabilité est à la fois un système d'information, un système normatif et un art.

Un système d'information. L'art du comptable consiste à la fois à identifier, saisir, traiter, analyser et interpréter les informations économiques d'une entité (une entreprise, un individu, un Etat). Il est usuel de définir la comptabilité comme le langage de la vie économique. Ce traitement de l'information n'est pas gratuit, mais il doit permettre d'appuyer une décision rationnelle. La comptabilité financière permet ainsi aux parties prenantes de l'entreprise de mesurer sa création de valeur, tandis que la comptabilité de gestion permet aux dirigeants de faciliter l'aide à la décision en fournissant des indicateurs prévisionnels. En d'autres termes, la comptabilité financière est basée sur le passé tandis que la comptabilité de gestion est fondée sur l'avenir et la possibilité de

formuler des prévisions.

Un système normatif. « Algèbre du droit », la comptabilité suppose la mise en application de normes découlant de principes généraux cristallisés dans le droit commercial. La norme est ce qui doit redresser le comportement des individus ou des groupes. Appliquées aux conduites humaines, les normes sont des guides pour l'action. La norme trace une ligne de conduite à suivre, elle nous indique la latitude ou la marge de manoeuvre à l'intérieur de laquelle notre conduite doit se tenir, ce que nous pouvons faire, ne pouvons pas faire, devons faire. Les normes permettent ainsi d'assurer une certaine cohésion sociale. Mais si le droit comptable est un ensemble normatif, quelles sont les spécificités des normes comptables par rapport aux autres normes juridiques ou techniques?

Les normes du droit comptable sont caractérisées par leur finalité et par leur forme. Il s'agit de normes juridiques, en cela leur finalité est de permettre une uniformisation des modes de représentation de l'organisation et par là une comparabilité de l'information produite. Cette comparabilité est acquise au prix d'une limitation des libertés de présentation de l'information. La comptabilité en tant que système normatif a comme finalité de protéger le lecteur de l'information financière en imposant au comptable des limites à sa fantaisie. Mais si les finalités du droit en général sont la justice et le maintien de l'ordre social, la finalité des normes comptables est de garantir en particulier une information financière de qualité, c'est - à - dire une information financière qui permette une prise de décision pertinente et efficace par les partenaires de l'entreprise.

En ce sens les normes comptables répondent à un idéal de justice et de maintien de l'ordre économique et financier par un accès de tous les acteurs aux mêmes informations. Mais il s'agit d'un droit accessoire, dans la mesure où il sert d'instrument au droit fiscal et au droit commercial et où il tend à devenir un outil au service des systèmes de gouvernance et de la communication financière.

D'un point de vue strictement formel, le droit comptable relève bien de la logique juridique puisqu'il est caractérisé par une extériorité des sanctions, même si les normes comptables ne relèvent pas toutes de textes légaux. La loi n'est qu'une infime partie des normes comptables. Ainsi, les normes de

présentation des états financiers spécifiées par voie législative sont bien minces en regard de l'ensemble des normes d'évaluation et de comptabilisation. De nombreuses règles sont spécifiées par des organismes de normalisation indépendants. Les normes IFRS ne sont pas le produit du Parlement européen mais d'un organisme privé indépendant l'IASB. Or cet organisme n'est pas représentatif du peuple, il est formé d'un groupe restreint d'experts qui a sa propre stratégie d'élaboration.

Un corpus de connaissances, un art.

Pour Mattessich, la comptabilité est une science appliquée (« *applied science* »). Elle se définit comme un savoir positif. Le comptable connaît les modalités d'imputation d'une opération à un compte, les modes d'évaluation d'une immobilisation ou d'un actif financier. La comptabilité suppose donc la détention d'un corpus de connaissances qui fonde la supériorité de l'expert sur les autres hommes à l'intérieur de son domaine de compétence et qui justifie sa légitimité. En tant que *technè*, la comptabilité doit être caractérisée par un objet spécifique. Or la définition de l'objet propre de la comptabilité est plus délicate à opérer. En effet, si la comptabilité doit prendre comme objet d'étude l'activité économique d'une entité, la complexification des échanges financiers et le développement de produits financiers hybrides et sophistiqués rendent plus difficile l'adéquation de la comptabilité au réel.

Ces difficultés se traduisent dans les débats relatifs au statut ontologique de la comptabilité, qui alimentent la recherche académique aux Etats-Unis. La vigueur de ces débats s'explique par le fait que certaines opérations comptables renvoient non seulement à des encaissements et à des décaissements effectifs mais également à de simples jeux d'écritures. Les dirigeants d'entreprise insistent d'ailleurs parfois sur l'aspect fictif de certaines imputations comptables pour justifier de mauvais résultats financiers.

Jean-Marie Messier avait ainsi expliqué la perte nette de 13,6 milliards d'euros réalisée par le groupe Vivendi en 2002 par cette formule : « Ces charges comptables [les provisions] ne sont qu'un jeu d'écriture. On ne sort pas d'argent. Il n'y a pas d'impact sur la situation opérationnelle du groupe. » Dès lors, il y a lieu de s'interroger sur la nature même des objets manipulés par la

comptabilité.

La comptabilité peut être définie comme un ordre de simulacre (« *order of simnlacra* ») ou une hyperréalité (« *hyperreality* ») au sens de Baudrillard. Les concepts manipulés par les comptables auraient cessé de référer à des objets réels. « La comptabilité ne fonctionne plus suivant la logique de la représentation transparente, ni de la conduite des affaires ni de l'information. » Cette conception ne fait cependant pas l'unanimité dans le monde académique. Ses conséquences sont en effet dramatiques pour la légitimité de la comptabilité et pour le fonctionnement de l'économie mondiale. Refuser d'accorder une substance ontologique à la comptabilité implique de décrédibiliser l'information financière tant en ce qui concerne sa production que son interprétation.

Ainsi Mattessich soutient la thèse selon laquelle les notions comptables ont des référents dans la réalité. Il faut appréhender la réalité comme une superposition de niveaux dépendants les uns des autres. Son modèle OMR (*onion model of reality*) repose sur la métaphore de l'oignon, utilisée pour faciliter la compréhension des différents niveaux de réalité. Selon lui, il faut distinguer l'« *ultimate reality* » (à la base de tous les autres niveaux) et « *the realities of higher order* » (d'ordre physique, biologique, social).

L'analyse de Mattessich, véritable tentative pour restaurer la raison d'être et la légitimité de la comptabilité, permet de fonder la légitimité des questions méthodologique et éthique. En effet, l'intérêt que l'on porte à ces questions dépend largement du statut ontologique que l'on accorde aux objets comptables. Si ce statut fait l'objet de vives polémiques aux Etats-Unis, nous souscrivons dans la suite de cet article à l'hypothèse selon laquelle les objets comptables sont réels. Se pose alors la question de la manière la plus juste de représenter par l'intermédiaire de l'art comptable la vie économique de l'entreprise.

Pertinence et limites des méthodes

A partir du moment où la comptabilité se réfère à une certaine forme de réalité, il devient essentiel de s'interroger sur les méthodes qui permettront une représentation fidèle de cette réalité. L'adéquation de la représentation comptable à son objet est donc une question dont la pertinence restaurée

découle du statut ontologique de l'objet comptable. Mathieu Autret et Alfred Galichon repèrent trois grandes causes à la remise en question actuelle de la fiabilité de la représentation comptable : l'inadaptation de l'outil comptable au monde économique moderne, la pression des marchés financiers et la faiblesse des contre-pouvoirs. Les méthodes utilisées par les comptables seraient donc en partie déficientes du fait de la complexité croissante des montages financiers réalisés par les entreprises. Le passage dans l'ère de l'information et de la communication financières a considérablement modifié la fonction de la comptabilité. La technique comptable est passée au cours de ces dernières années du statut de technique d'imitation au statut de technique d'expression.

Cette mutation dans les finalités accordées à la comptabilité résulte d'une conjonction de facteurs parmi lesquels il est possible de citer à la fois le développement des marchés financiers, l'émergence du paradigme de gouvernance, la complexification et la dématérialisation des activités économiques de l'entreprise. Elle a pour effet de transformer les méthodes d'évaluation des actifs retenus en comptabilité. Mais, en même temps, l'entrée dans l'ère de la communication financière et la définition de la comptabilité comme une technique d'expression contribuent à favoriser les comportements de transgression. Avant de s'interroger sur la valeur éthique de ces comportements qualifiés de comptabilité créative, de vagabondage comptable ou encore tout simplement de manipulation de l'information financière, encore faut-il se doter de critères nous permettant d'encadrer la représentation de l'information comptable.

Une image de l'entreprise. La méthode renvoie à un souci de fournir un cadre, un guide afin de parvenir à une fin. Le terme de méthode dérive du grec « *methodos* » qui signifie « en suivant la voie ». Mais quelles sont les voies que devrait suivre un comptable afin de représenter le plus fidèlement possible une situation ? Qu'est-ce qu'une bonne représentation ?

La représentation a deux fonctions fondamentales : elle rend présent en l'exhibant un objet qui en remplace un autre. Cette présence du remplaçant permet de se prononcer sur le remplacé. La comptabilité

fournit une représentation, une image de l'entreprise. En tant qu'image, elle ne se conçoit pas indépendamment d'une certaine forme de subjectivité. L'abandon de l'exigence d'exactitude par le législateur français en 1983, et son remplacement par le principe d'image fidèle inscrit dans le code du commerce, atteste l'existence d'un écart entre la réalité économique et sa représentation comptable. L'enjeu est, selon le législateur, de dégager une représentation aussi proche que possible du réel.

Mais encore faut-il souligner l'importance du point de vue adopté dans la représentation élaborée. La formule du sophiste Protagoras d'Abdère, immortalisée par Platon, « l'homme est la mesure de toute chose » pourrait fort bien s'appliquer au domaine de la comptabilité. En effet, le point de vue à partir duquel on se place détermine le type de représentation produit. Cependant, la variabilité des points de vue ne se conçoit pas en dehors d'une certaine convergence. « La représentation a un rapport naturel à ce qui doit être représenté... Il est vrai que la même chose peut être représentée différemment, mais il doit toujours y avoir un rapport exact entre la représentation et la chose, et par conséquent entre les différentes représentations d'une même chose... Aussi faut-il avouer que chaque âme se représente l'univers suivant son point de vue, et par un rapport qui lui est propre; mais une parfaite harmonie y subsiste toujours. »

Cet élément explique en partie la variabilité culturelle des systèmes normatifs en général et des systèmes comptables en particulier. Substrat du fonctionnement économique d'une communauté, les normes comptables sont socialement déterminées, elles résultent des choix culturels, économiques et sociaux d'une communauté.

Un choix de référentiel pas neutre. Sur ce plan, les normes comptables ne dérogent pas à la règle dans la mesure où la variabilité des référentiels permet justement certaines pratiques déviantes qualifiées de « vagabondage comptable ». Le vagabondage comptable consiste justement pour une entreprise à choisir le référentiel le plus approprié à ses besoins notamment en termes de communication financière. En fonction du référentiel choisi, résultant d'une pluralité de conventions, une entreprise dégagera un résultat totalement différent. Claude Bébéar

soulignait que, lorsque Daimler Benz AG publia pour la première fois des comptes selon le référentiel de l'US GAAP en 1993, il apparut une perte de près d'un milliard de dollars contre un bénéfice de plusieurs centaines de marks selon le référentiel allemand.

L'adoption des normes IFRS, présentées comme une révolution devant favoriser la transparence et la comparabilité de l'information financière, relève d'un choix de point de vue : la position de l'investisseur est favorisée par rapport à celle des autres partenaires de l'entreprise. La comptabilité française organisée par le code du commerce et le plan comptable général est un système à finalité fiscale. L'administration utilise les données comptables comme une base de travail (la détermination du résultat fiscal, qui sert de base à l'établissement de l'impôt, part du résultat comptable) et les impératifs du droit fiscal ont contribué au développement de règles comptables plus précises.

L'instauration de dispositions fiscales assises sur les données comptables a fait prendre conscience aux chefs d'entreprise de l'importance de la comptabilité. Le passage aux normes IFRS devrait marquer le passage d'une comptabilité fiscale à une comptabilité financière. Le débat relatif à l'instauration de la juste valeur est un exemple typique de posture méthodologique issue du point de vue des investisseurs.

Les méthodes de représentation comptable dépendent donc largement de la finalité assignée à l'information comptable et du point de vue adopté. La comptabilité est un système d'information et, en tant que telle, elle est utilisée par les détenteurs d'enjeux pour servir leurs intérêts propres. La théorie de l'agence est fréquemment invoquée pour expliquer cet usage de la comptabilité au sein de l'entreprise. Les dirigeants tentent de publier des résultats comptables respectant trois contraintes : ils essaient de publier non seulement des résultats bénéficiaires plutôt que des pertes, mais encore des bénéfices en croissance par rapport aux années précédentes et des résultats qui satisfont aux attentes des analystes financiers.

Afin de respecter ces contraintes imposées par le marché et leur permettant de renforcer leur position au sein de l'entreprise, les dirigeants vont orienter leur politique comptable de telle ou telle manière en préférant

une méthode de valorisation des stocks à une autre, un mode d'amortissement à un autre, un mode de traitement des engagements de retraite ou un autre... Cet usage de la comptabilité pour consolider sa position ou pour servir ses intérêts conduit à interroger le statut éthique de la comptabilité.

Quelles valeurs guides pour la pratique?

Au centre de conflits entre les acteurs, la comptabilité est un outil de pouvoir parce qu'elle permet de rendre compte de la circulation des capitaux. Les manipulations comptables ont toujours existé. « La corruption est un problème qui dans des proportions variables concerne le monde entier. » En tant que système normatif, la comptabilité suppose une convergence des pratiques mais aussi la possibilité d'une transgression des normes. Les entreprises ne se sont jamais privées de modifier les agrégats comptables en fonction de leurs intentions de communication.

L'analyse que Georges Canguilhem consacra aux normes vitales met en évidence le double visage des normes : normalité comme conformation aux exigences et normativité comme invention de nouvelles normes et transgression de normes rejetées par le vivant parce qu'elles se révèlent non conciliables avec ses impératifs.

Les normes comptables comme toutes les autres normes existent dans la mesure où elles peuvent être transgressées. Faut-il pour autant légitimer la transgression universelle des normes comptables? Rien n'est moins sûr.

La transgression en effet n'est pas nécessairement frauduleuse, tandis que la volonté de maquiller les comptes d'une entreprise l'est presque toujours. Et si la tentation de la manipulation est un invariant historique, la fraude est à la fois le « reflet et l'instrument d'un gouvernement d'entreprise dérégulé »

Il est d'ailleurs assez étonnant que l'inventivité du comptable tende à devenir une compétence « facteur clé de succès » dans les grandes entreprises. Le « bon » comptable sera le technicien qui maîtrise suffisamment le système normatif dont il dispose pour en saisir les failles et dessiner ainsi une représentation conforme aux intentions des dirigeants.

Mais la transgression des normes juridiques n'est pas nécessairement synonyme de fraude. Canguilhem avait montré

à partir de l'analyse du vital que la transgression n'était pas en soi pathologique. Si l'abus de droit ou bien d'autres délits pénaux planent sur toute infraction au droit comptable, la réalité des pratiques comptables des entreprises atteste une quasi-généralisation de choix comptables à la limite de la légalité. La chambre de commerce de Versailles propose aux entrepreneurs des stages d'initiation aux techniques de « *window dressing* » afin de les initier à la technique à la fois subtile et dangereuse d'habillage des comptes. Comment dès lors soutenir que la manipulation comptable est une pratique à la marge ?

Typologie des modes de transgression.

Delesalle ou Stolowy ont procédé à un inventaire des « pratiques comptables créatives ». Force est de constater que le concept de comptabilité créative est d'origine anglo-saxonne et que les études académiques validant cette notion sont encore peu nombreuses en France, comme si la comptabilité créative n'avait pas de consistance aux yeux des professionnels français. La comptabilité créative se distingue de la politique comptable, dans la mesure où elle n'est qu'une partie de celle-ci.

En effet, la politique comptable regroupe l'ensemble des choix faits par les dirigeants sur les variables comptables et conduisant à façonner les états financiers produits sur la forme ou sur le fond. Au contraire, la comptabilité créative renvoie plutôt à des pratiques d'information comptable, souvent à la limite de la légalité, qui consistent à se jouer de la réglementation et de la normalisation en tentant de présenter une image plus favorable de la situation et des performances économiques et financières de l'entreprise.

Mais, pour faire illusion, ces techniques ne doivent pas être détectées ; dès lors, il s'agit plutôt d'une transgression d'un référentiel normatif dans l'esprit et non dans la lettre. Stolowy a procédé à une description des cas de manipulations comptables détectés à partir d'une analyse des rapports annuels de grandes sociétés. La diversité des techniques employées (activation de charges, variation du périmètre de consolidation, politique de provisions...) et des acteurs concernés laisse supposer l'étendue du comportement infractionniste en matière comptable. Pour sa part, Sylvie Chalayer révélait dès 1995 que « l'information financière est fréquemment publiée d'une façon biaisée, de telle sorte

qu'elle ne permet pas aux investisseurs et analystes financiers d'avoir une connaissance exacte de la situation réelle des firmes ». Le lissage comptable des résultats consiste à atténuer la variation des résultats en jouant sur les postes comptables où le degré de liberté laissé à l'entreprise est le plus grand, tels que les amortissements et les provisions, les comptes à régulariser...

Une technique d'expression. Le passage à l'ère de l'information et de la communication financières a considérablement modifié la fonction de la comptabilité. La technique comptable est passée au cours de ces dernières années du statut de technique d'imitation au statut de technique d'expression. Cette mutation dans les finalités accordées à la comptabilité résulte d'une conjonction de facteurs parmi lesquels il est possible de citer à la fois le développement des marchés financiers, l'émergence du paradigme de gouvernance, la complexification et la dématérialisation des activités économiques de l'entreprise.

Elle a pour effet de transformer les méthodes d'évaluation des actifs retenus en comptabilité. Mais en même temps, l'entrée dans l'ère de la communication financière et la définition de la comptabilité comme une technique d'expression contribuent à favoriser les comportements de transgression.

Le comptable perçoit la réalité économique et financière de l'entreprise en fonction de schèmes et de principes découlant des objectifs de la direction. Ces choix résultent à la fois de son appartenance culturelle (la variabilité culturelle des normes comptables n'est plus à démontrer) et de la stratégie globale de l'entreprise. Ces facteurs sont si forts qu'il est possible, avec un peu d'habileté, de rendre le résultat de toute entreprise « élastique dans l'espace et le temps », selon l'expression de Malo et Giot. Si ces pratiques ne sont nullement mystérieuses dans le monde des affaires, comment expliquer que la comptabilité soit à présent convoquée devant le tribunal de l'éthique ?

Rolland Munro souligne à juste titre que la comptabilité et l'éthique sont jusqu'à l'heure actuelle considérées comme deux domaines en opposition ou du moins en défiance réciproque. « La comptabilité et l'éthique semblent s'opposer l'une à l'autre. Cette

déficience est en règle générale réciproque. Si les professeurs d'éthique sont trop enfoncés dans leur rêverie pour s'intéresser ne serait-ce qu'un peu à la comptabilité, de leur côté, les comptables considèrent leurs pratiques et leurs rapports comme extérieurs au domaine de l'éthique. »

Innovations financières et transformation de l'actionariat. La comptabilité, définie sous un triple registre en tant que système d'informations, système normatif et art, renvoie à des conventions socialement établies, et reposant sur des valeurs. La pratique comptable, entendue comme une mise en pratique de ces normes et de ces valeurs, est donc en tant que telle susceptible d'une évaluation éthique. Mais, au-delà d'un simple effet de mode, l'intérêt éthique des pratiques comptables s'est renforcé récemment sous la conjonction de deux facteurs : l'accélération de l'innovation financière et la transformation de l'actionariat.

Tout d'abord, les marges de manoeuvre des entreprises se sont accrues du fait de l'inadaptation de l'outil comptable à la représentation de l'activité de l'entreprise.

Les innovations financières en chaîne bouleversent les pratiques des entreprises au quotidien. Or il n'y a pas encore de consensus sur les moyens de traiter comptablement de nombreux instruments financiers, par exemple, les produits dérivés.

La manipulation de l'information comptable se développe dans un contexte favorable d'inadaptation des normes aux exigences du marché. Le flou normatif résultant d'une obsolescence des modes de traitement comptable alimente et masque certains comportements qualifiés de contraire à l'éthique. La récente adoption du référentiel IFRS se présente comme une volonté de trouver des traitements comptables appropriés aux nouvelles données de l'activité économique.

Force est de constater que la remise en cause de la comptabilité et de ses techniciens résulte d'une pluralité de facteurs parmi lesquels nous avons évoqué la prise de conscience des limites de la technique comptable face à l'innovation financière et l'interpénétration des sphères de justice facilitée par le développement de l'actionariat de masse. Mais les manipulations comptables ne révèlent pas nécessairement une déficience du référentiel

normatif, mais plutôt une carence éthique de nature humaine. C'est pourquoi, si les normes IFRS devraient apporter de nouveaux éclairages sur la qualité de l'information comptable, il est naïf de penser que la seule introduction de ce référentiel puisse éradiquer les pratiques de comptabilité créative et les tentations d'opérations frauduleuses.

La comptabilité a été jusqu'à présent considérée comme un domaine amoral. Les récents scandales financiers ont révélé au grand jour ce que les spécialistes de l'information financière avaient plus ou moins intériorisés : l'usage de la comptabilité pose des problèmes d'ordre éthique. Le caractère éthique d'un savoir dépend de son utilisation. Un débat s'ouvre donc concernant l'usage raisonné de l'information comptable et financière afin que la comptabilité ne tende pas à devenir l'art de masquer à ses partenaires l'utilisation qu'une entité fait de ses ressources.

La comptabilité nationale au Maroc

Les Cahiers du Haut Commissariat au Plan, avril - mai 2005

Le Royaume du Maroc procède actuellement à la mise en place d'une nouvelle année de base 1998 des comptes nationaux selon le SCN 1993 (système de comptabilité nationale adopté en 1993 par la Commission des statistiques des Nations Unies). Cette dernière nonne a apporté de nombreuses modifications de fond par rapport au système de 1968. Ces modifications ont concerné notamment les concepts, les modes de classification, le système de valorisation et la structure comptable qui devient totalement intégrée.

La mise en application de ce dernier système est rendue possible grâce à la réalisation d'opérations statistiques d'envergure à partir de l'année 1998. Il s'agit en particulier de la réalisation de nouvelles enquêtes à caractère structurel auprès des entreprises, des ménages et de différentes composantes des administrations publiques dont principalement :

- l'enquête sur les niveaux de vie des ménages (1998) ;
- les enquêtes de structure sur la pêche, les industries, le BTP, le commerce et les services marchands non financiers (1998-2000) ;
- l'extension de l'enquête sur l'emploi à l'échelle nationale (1999) ;
- l'enquête sur le secteur informel (1999-2000) ;
- l'enquête sur les investissements des administrations publiques (2000-2001) ;
- l'enquête sur les dépenses des ménages (2000-2001) ;

Les travaux, actuellement en cours de réalisation, constituent une réforme approfondie de la comptabilité nationale au Maroc. Le but assigné à cette réforme est le développement et la production d'une manière permanente, cohérente et aussi complète que possible des comptes nationaux. Lesquels comptes permettront le suivi de l'économie nationale et des changements structurels et de comportement de ses différents agents économiques, notamment dans les domaines de la production, de la distribution et de l'utilisation des revenus, de l'accumulation et du financement de l'économie.

Cette réforme a comporté plusieurs étapes réalisées préalablement à la confection chiffrée des comptes de base 1998. Ces travaux ont permis, dans une première phase, la réalisation d'une version provisoire des comptes et des tableaux, qui a concerné tous les comptes et les tableaux de synthèse préconisés par le SCN 1993 se rapportant aux opérations économiques. Cette version a été publiée vers la fin de 2002 afin de

répondre aux besoins urgents des utilisateurs en matière d'analyse des structures de production, ainsi que des études d'impact et de simulation. Pour faire face à la demande pressante des utilisateurs, ces comptes et tableaux ont été compilés au niveau inférieur des nomenclatures de base dans un court délai. Par la suite une matrice de comptabilité sociale a été produite et diffusée au cours de 2003 pour servir aux besoins de modélisation d'équilibre général.

Ces comptes et tableaux ont permis de dégager des résultats concernant :

- les équilibres de biens et services et la structure de production des branches d'activités ;
- la formation du revenu primaire par branche et par secteur et sous-secteur institutionnel (agents économiques) ;
- la distribution secondaire et la redistribution du revenu ainsi que son utilisation par secteur et sous-secteur institutionnel ;
- l'accumulation du capital et son financement par secteur et sous-secteur institutionnel.

Après diffusion des résultats précédents, les travaux ont été ensuite développés à des niveaux fins des nomenclatures (niveaux intermédiaires et supérieurs) en recourant à l'utilisation complète du logiciel « ERETES » (logiciel d'aide à la confection des comptes nationaux acquis auprès de l'EUROSTAT dans le cadre de la coopération euro-méditerranéenne dans le domaine des statistiques MEDSTAT). Celui-ci a été d'une grande utilité en dépit des difficultés rencontrées suite à la découverte de nombreux bugs. Grâce au contact permanent et direct avec ses producteurs, l'actualisation du logiciel a pu être assurée d'une manière continue.

Les problèmes techniques restés en suspens ont été étudiés et des propositions d'amélioration émises lors du séminaire international des utilisateurs du logiciel qui s'est tenu entre le 20 et le 24 septembre 2004 à Libourne en France.

Ce module, dont la production ci été financée par l'EUROSTAT et le Ministère français de la coopération, permet l'accompagnement des travaux de l'équipe de comptables nationaux. Il propose à la fois des écrans de travail, un système de pilotage des tâches et une aide en ligne, le tout greffé sur une base de données relationnelle. Il est adaptable aux situations locales, qu'il s'agisse des caractéristiques

économiques ou des choix retenus pour conduire l'élaboration des comptes.

Il est, en outre, bâti en référence à tous les concepts et définitions du SCN 1993. Il offre donc simultanément un *cadre* méthodologique pour les travaux d'élaboration des comptes nationaux et un environnement informatique moderne au *service* d'un travail en équipe. La base de données qu'il peut contenir permet le stockage de toutes les grandeurs économiques *prévues* par le cadre central du SCN 1993, qu'il s'agisse des branches ou des secteurs institutionnels.

Par ailleurs, il convient de souligner que les statistiques disponibles d'origine administrative conjuguées aux résultats des différentes enquêtes statistiques réalisées (y compris celles réalisées par des Départements autres que le HCP2J) ont servi à la confection des comptes complets de l'année de base 1998.

Toutefois, le processus de la réforme actuelle des comptes nationaux rencontre de grandes difficultés d'ordre informationnel. Il s'agit, en particulier, de la faible articulation des *services* de la comptabilité nationale avec certaines administrations dont les données sont fondamentales, notamment pour la mise en place d'un système statistique d'entreprises adéquat. En effet, le Maroc ne dispose pas encore d'un répertoire (actualisé en permanence) couvrant l'ensemble des entreprises et des établissements exerçant sur le territoire économique et permettant d'assurer l'exhaustivité et le classement adéquat par activité des unités observées.

Pour pallier cette situation, on a eu recours à l'utilisation des fichiers disponibles qui étaient dispersés et ne correspondaient pas nécessairement à l'exercice de référence des enquêtes réalisées. Une telle approche a rendu la tâche plus compliquée aux comptables nationaux et aux statisticiens d'enquêtes pour la recherche de l'exhaustivité, de la représentativité et de la cohérence des données observées.

La mise en place d'un répertoire est la solution adéquate pour *remédier* à tous les problèmes de couverture et du suivi dans le temps. Cependant, dans une phase transitoire, le recours provisoire aux fichiers d'origine actualisés est d'une nécessité absolue aussi bien pour la réalisation des enquêtes statistiques que pour les travaux de comptabilité nationale. A ce niveau la coopération de l'administration fiscale est primordiale.

De même, l'exploitation, d'une manière complète et cohérente, des données comptables d'entreprises non financières, fait également défaut au Maroc, alors que ces informations constituent la source privilégiée pour établir les comptes nationaux du

secteur des entreprises. L'administration des Impôts qui détient ces données, à travers les déclarations fiscales déposées par les entreprises auprès de ses services régionaux, n'est pas encore en mesure de permettre leur exploitation à des fins purement statistiques malgré l'obligation légale qui incombe aux statisticiens en matière de secret professionnel.

En dépit de ces difficultés, des efforts considérables sont, néanmoins, déployés par le HCP pour constituer une base rigoureuse dans le but de doter, à terme, le pays d'une comptabilité nationale suffisamment développée et d'un répertoire d'entreprises et d'établissements opérationnel.

Dans ce cadre, les comptes détaillés et les tableaux de synthèse qui leur correspondent sont actuellement terminés pour l'exercice 1998 et en cours de finalisation pour 1999. En ce qui concerne l'exercice 2000, les travaux précédant la phase de synthèse sont achevés. Les résultats obtenus à l'issue de cette étape *feront* l'objet, ultérieurement, de mise en cohérence et de synthèse.

Quant aux travaux relatifs à l'élaboration des comptes du reste des exercices (2001, 2002, 2003 et 2004), l'objectif assigné par le HCP est de les entamer après la fin de la réalisation du recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) de 2004. Cependant, il s'avère que pour pouvoir disposer d'une série de comptes selon la nouvelle année de base avant la fin de 2005, les comptes en question seront compilés sur la base des nomenclatures agrégées. Les résultats, selon le niveau détaillé des nomenclatures, seront produits et publiés ultérieurement.

Les comptes et tableaux produits ou en cours de production, concernent :

- les équilibres ressources-emplois par produit de la nomenclature de travail *arrêtée* (278 produits ou groupes de produits) aux prix courants et en volume;
- les comptes de branches (comptes de production et d'exploitation) selon le niveau de la nomenclature de travail *arrêtée* (103 branches). Les comptes de production sont établis aux prix courants et en volume et les comptes d'exploitation seulement aux prix courants;
- la séquence complète des comptes des secteurs institutionnels (comptes non financiers et comptes financiers) pour ce qui concerne les opérations économiques ;
- tableau des comptes économiques intégrés (TCEI) tableau synthétisant tous les comptes des secteurs institutionnels et l'équilibre global des biens et services ;
- tableau central des ressources et des emplois (TRE) tableau synthétisant les équilibres sur biens et services et les comptes de branches ;
- tableau des opérations financières ;
- matrices de la formation brute du capital fixe

fournissant la répartition de la FBCF selon les branches et les produits et selon les secteurs institutionnels et les branches ; - matrice d'emploi fournissant la répartition de l'emploi par branche et par catégorie d'emploi ;
- TRE évalué aux prix de base (les ressources et les emplois du tableau évalués aux prix de base) ainsi que les matrices fournissant par catégorie de demande, les importations, les marges de transport et de commerce et les impôts sur les produits (dont TVA) répartis selon les branches et les produits ;
- Matrice de comptabilité sociale pour l'année de base 1998.

En parallèle aux travaux précédents, le HCP a contribué à la réalisation de certains travaux de compilation des comptes satellites. Il a, à cet effet, participé comme membre des comités de pilotage à l'orientation technique des travaux et aussi à l'élaboration de certains tableaux répondant aux besoins spécifiques du compte satellite du tourisme (élaboré sous l'égide du Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale) et du compte de logement (élaboré sous l'égide du *ministère* délégué auprès du Premier ministre chargé du Logement et de l'Urbanisme)

Il a aussi *encadré* et coordonné les travaux d'une expérience pilote concernant la compilation des comptes intégrés de l'eau au niveau d'un sous-bassin d'Oum Errbia en collaboration avec le ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement (MATES) et les Nations Unies.

Il participe actuellement aux travaux de mise en application du programme de comparaison internationale (PCI) au niveau régional dans une première phase, et à l'échelle internationale dans une seconde phase. Concernant la région africaine, les travaux en cours (1 ère phase) sont coordonnés par la Banque Africaine de Développement (BAD) en étroite collaboration avec la Banque *mondiale* et la CEA.

En guise de conclusion, il y a lieu de signaler que le maintien de l'élan entrepris par le HCP pour le développement de la comptabilité nationale au Maroc passe, en *premier* lieu, par la résolution de tous les problèmes liés aux statistiques *d'entreprises*. A cet effet, plusieurs réunions ont été tenues, depuis le mois de mars 2004, *entre* le Haut Commissariat au Plan et la Direction Générale des impôts dans le but de mettre au point une coopération *susceptible* de promouvoir la production des statistiques d'entreprises sur la base des données disponibles dans cette administration.

Une refonte de la réglementation, actuellement en vigueur, en matière des travaux statistiques et la création d'un nouvel organe opérationnel de coordination s'avèrent aussi de toute *évidence*

impérative. De nouveaux textes ont été préparés par le HCP à cet effet et le gouvernement sera sollicité pour en assurer l'adoption et pour une application qui s'avère urgente. Il s'agit du :

- projet de décret relatif à la création du répertoire national des entreprises et de leurs établissements et d'un système national d'identification des entreprises et de leurs établissements ;
- projet de décret relatif à la mise à jour du répertoire national des entreprises et de leurs établissements ;
- projet de loi relatif au système national d'information statistique ;
- projet de décret relatif à la composition et au fonctionnement du conseil national statistique.

FINANCES PUBLIQUES

Dépenses fiscales, conséquence des exonérations de plus en plus importantes

Laila Triki

La Vie Economique du 14/10/05

L'immobilier est pointé du doigt : il a profité de 20 % des exonérations en 2004. Le réaménagement des taux de la TVA prévu par le projet de Loi de finances 2006 rapporterait 3 milliards de DH de plus à l'Etat. 68 % des dépenses comptabilisées en 2004 sont allées au secteur économique.

Quelque 15,4 milliards de DH, c'est le manque à gagner estimé du budget général de l'Etat (BGE) en 2005. Ce chiffre, tiré de la première étude de la direction générale des Impôts (DGI) sur les dépenses fiscales, est la résultante de nombreuses dérogations fiscales. Enseignement majeur, rapportées aux recettes fiscales, ces dépenses deviennent de plus en plus importantes au fil des années. Elles représentaient 14,3 % des recettes fiscales en 2003, 15,7 % en 2004 et devraient atteindre 16 % en 2005. En d'autres termes, le déficit budgétaire, estimé en 2005 à 27,8 milliards de DH, serait ramené à 12,4 milliards de DH ou 2,6 % du PIB, soit un gain de trois points.

Cette étude, qui accompagnera désormais chaque loi de finances, comme c'est le cas aux Etats-Unis et dans la plupart des pays industrialisés depuis 1968, montre clairement la nécessité de réduire les dépenses fiscales. La DGI souligne d'ailleurs que «la poursuite du processus d'augmentation soutenue des recettes fiscales intérieures nécessite la mobilisation de tous les moyens permettant une exploitation optimale du potentiel fiscal, notamment la réduction des dépenses fiscales». Cette réflexion est menée dans une optique d'amélioration de l'assiette fiscale qui s'impose aujourd'hui eu égard à la baisse des recettes tirées des droits de douane consécutive à l'ouverture des frontières, et à l'extinction progressive des recettes des privatisations. Elle s'insère dans le cadre du programme d'appui à la réforme fiscale financée par l'Union Européenne prévoyant la modernisation du système fiscal marocain et la consolidation des recettes fiscales par l'élargissement de l'assiette.

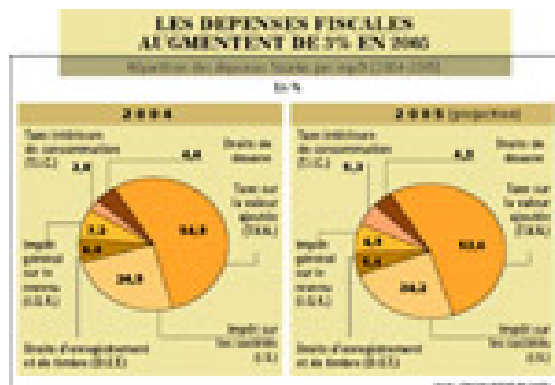
Le rapport sur les dépenses fiscales a le grand mérite de faire le point sur les exonérations et abattements par types d'impôts et par secteurs d'activités, et offre l'avantage aux décideurs publics

d'opérer un choix entre une dépense fiscale et une dépense budgétaire. Cette dernière pourrait, quant à elle, être plus ciblée, selon un objectif économique ou social.

La TVA absorbe plus que 50% des dépenses fiscales

Par type d'impôts, les dépenses fiscales les plus importantes concernent la TVA (Taxe sur la valeur ajoutée). Au total, 60 mesures dérogatoires engendrent un manque à gagner pour le BGE de 7,9 milliards de DH. Il est donc logique que cet impôt soit l'un des premiers à être réaménagé. Le projet de Loi de Finances 2006 prévoit de ramener le nombre de taux de 4 à 2. C'est ainsi qu'il était prévu de fixer un taux de 19% qui serait appliqué aux produits initialement taxés à 20 et 14%, tandis que ceux qui supportent seulement 7 % passeront à 10 %. Aujourd'hui, l'hypothèse la plus plausible est de reporter à plus tard la réduction du taux de 20 à 19%. Deux taux seront alors maintenus : 20 % et 10 %.

Ce choix rejoint la vision du FMI qui recommandait déjà en juin 2004, dans une étude sur les dépenses fiscales du royaume, de centrer la transition fiscale au Maroc sur la TVA, eu égard à son potentiel de progression énorme (cf. La Vie éco du 22 juillet 2005).



Toujours pour la TVA, et dans le cas où l'analyse ne prendrait en compte que les exonérations, les dépenses fiscales s'élèvent à 4,4 milliards de DH en 2004, soit 55,6 % des dépenses fiscales totales relatives à cet impôt. Les dépenses fiscales les plus importantes concernent les exonérations prévues aux articles 7 et 60 de la loi sur la TVA qui portent sur les produits de grande consommation. En 2004, le manque à gagner est de 2,7 milliards de DH, soit 34,2% des dépenses fiscales totales relatives à la TVA.

D'un autre côté, le montant des dépenses fiscales liées à l'application du taux de 7 % au lieu de 10 % est de l'ordre de 1,7 milliard de DH en 2004, soit 21,1 % des dépenses fiscales relatives à la TVA. Celles-ci profitent en grande partie aux produits énergétiques (708,5 MDH) et aux opérations de crédits et de banques (469 MDH).

Enfin, les dépenses fiscales relatives à l'application du taux réduit de 14 % sont de 1,2 milliard de DH en 2004 et de 1,3 milliard de DH, pour 2005, soit 15,5 % des dépenses fiscales relatives à la TVA. Elles sont le fait, en particulier, du taux de 14 % avec droit de déduction, applicable aux opérations de promotion immobilière, soit 547 MDH.

Par catégorie de contribuable, les dépenses fiscales estimées au titre de la TVA bénéficient essentiellement aux ménages. Elles représentent un montant de 3,3 milliards de DH, ou 42 % des dépenses fiscales liées à cet impôt. Les entreprises ont aussi leur part du gâteau, qui équivaut à 2,7 milliards de DH, ou 34 % du total. C'est un montant de 1,2 milliard de DH, soit 16 % des dépenses fiscales liées à cet impôt, qui est allé dans la poche des agriculteurs suite à la réduction de la facture des intrants.

190 millions de DH de dépenses fiscales en 2004 pour l'encouragement aux stages en entreprise

Concernant l'impôt sur les sociétés (IS), le montant des dépenses fiscales estimées est de 3,8 milliards de DH en 2004 et de 3,7 milliards de DH prévus pour 2005. La plupart de ces dépenses bénéficient aux entreprises (2,9 milliards de DH selon les projections 2005) et aux exportateurs (683 millions de DH pour la même période). Elles concernent la promotion des activités économiques, immobilières et des régions défavorisées, notamment dans le Nord.

Par type d'abattement, les plus importantes dépenses fiscales relatives à l'IS concernent la constitution de la provision pour investissement, soit 1,2 milliard de DH en 2004, suivies par les dépenses afférentes aux abattements sur plus-value de cession des éléments d'actifs pour 643

millions.

Les dépenses fiscales liées à l'impôt général sur le revenu (IGR) totalisent quant à elles un montant de 829 MDH en 2004. Les bénéficiaires sont les non-résidents, qui ne sont pas concernés par la retenue à la source des intérêts afférente aux dépôts ou virements entre établissements de crédit agréés, en devises ou en dirhams convertibles. Le manque à gagner se monte à 259 MDH en 2004, ou 31 % des dépenses estimées au titre de l'IGR. Les entreprises ont également profité de l'exonération de l'indemnité mensuelle de stage ne dépassant pas 4 500 DH, soit 190 MDH en 2004 ou 23 % des dépenses estimées au titre de l'IGR.

Enfin, les ménages ont été servis à travers les abattements de 40 % sur les revenus fonciers, soit 129 MDH en 2004 ou 15,6 % des dépenses en matière d'IGR et à travers la déduction de 10 % du revenu global imposable des intérêts normaux pour l'acquisition ou la construction de logement à titre d'habitation principale, soit 135 millions ou 16,3 % des dépenses au titre de l'IGR.

Il faut s'attendre à un réaménagement des avantages accordés à la promotion immobilière

Par ailleurs, la ventilation des dépenses fiscales par activités économiques montre que le secteur immobilier a bénéficié de 20 % des dépenses fiscales en 2004, soit 2,9 milliards de DH, dont 292 millions relatifs à l'IS, 376 millions à l'IGR, 1,4 milliard à la TVA et 851 millions aux droits d'enregistrement et de timbre. En effet, les promoteurs immobiliers obtiennent des exonérations de tout impôt et taxe dans le cadre de la construction de programmes de logements sociaux conventionnés avec l'Etat. Il est très probable que la prochaine Loi de finances introduise des changements. Toutefois, pour des professionnels du secteur de l'immobilier, l'équation n'est pas si simple. Selon eux, les exonérations fiscales accordées à la production de logements sociaux ont favorisé le développement du secteur et des activités liées qui, quant à eux, paient des impôts et génèrent par conséquent des recettes pour le BGE. C'est le même débat qui revient à chaque fois qu'est évoquée l'opportunité ou non de donner un coup de pouce à un secteur en fonction des options économiques et sociales de l'Etat.

Le deuxième secteur bénéficiaire des dépenses fiscales est celui des industries alimentaires pour un montant estimé de 1,6 milliard de DH relatif en totalité à la TVA. Vient ensuite le secteur de la production et distribution d'électricité et de gaz qui bénéficie d'un montant identique.

Concernant le secteur financier, regroupant les banques, les assurances, les établissements de crédit à la consommation et de leasing, les dépenses fiscales projetées pour 2005 s'établissent à 1,2 milliard de DH dont 660 millions relatifs à l'IS et 551 millions à la TVA.

Quant au secteur pétrolier, qui regroupe les activités de distribution des hydrocarbures, le montant des dépenses fiscales en 2004 est de 53 MDH relatifs à l'IS et plus précisément à la provision pour investissement pour 37 millions et de l'amortissement dégressif pour 13 millions de DH. Enfin, le secteur minier a profité en 2004 des dépenses fiscales à hauteur de 76 MDH, dont 36 millions relatifs aux exonérations à l'exportation et 40 millions relatifs à la provision pour reconstitution de gisements.

En conclusion, une ventilation des dépenses fiscales par objectifs démontre qu'en 2004 les mesures fiscales dérogatoires tous impôts confondus ont principalement ciblé les objectifs économiques, pour un montant estimé de 10,1 milliards de DH ou 68% du total, contre 4,3 milliards de DH ou 30% pour les objectifs sociaux, et donc seuls 2% ou 285 millions de DH ont visé des objectifs culturels.

Le nouveau rôle de la Cour des comptes

Jean Raphaël ALVENTOSA

Revue Française de Finances Publiques, septembre 2005

Pour beaucoup, la Cour des comptes a encore une certaine image, qui ne correspond plus avec le nouveau rôle et la nouvelle position que lui confère la loi organique relative aux lois de finances (il est convenu de dire la « LOLF »).

Certes, la LOLF n'a pas tout changé : la Cour n'a cessé d'évoluer ces dernières années, comme l'atteste sans conteste la mise en place d'un contrôle des collectivités territoriales par les chambres régionales des comptes, des entreprises publiques ou des organismes de sécurité sociale. L'institution de la mission d'évaluation et de contrôle, créée selon un mode bipartisan, à l'Assemblée nationale avait encore conduit la Cour à diligenter des travaux spécifiques réalisés à sa demande.

Mais, il s'agissait là sans doute d'un problème touchant plus aux attributions de la Cour que d'une transformation de la nature de ses travaux et de son organisation.

La LOLF est un tel levier - même si, jusqu'à maintenant, elle a réellement changé peu de chose... - que c'est surtout elle qui, à la Cour comme ailleurs, signale peut-être un grand ébranlement.

I. - LE ROLE DE LA COUR : UNE VIELLE HISTOIRE

1 - Vérifier et maîtriser, entre les pouvoirs

Le premier rôle de la Cour, le plus ancien, est analytique : il s'agit de vérifier, au bénéfice de l'autorité supérieure - en l'occurrence le roi -, qu'il ne manque pas un denier dans sa caisse (1), c'est-à-dire que ses représentants, souvent de puissants personnages, n'ont pas abusé de leurs pouvoirs pour s'enrichir personnellement de manière excessive. Ce contrôle est a posteriori et vise à lutter contre la concussion et la fraude.

Ce rôle est toujours d'actualité puisque la Cour vérifie encore que les comptables publics ont accompli toutes les diligences nécessaires pour recouvrer l'impôt.

Le deuxième rôle est plus récent : il apparaît avec l'État et la mise au point du budget de l'État. Il s'agit, en principe, de maîtriser les

dépenses inconsidérées de la cour royale et les dépenses causées par les guerres, c'est-à-dire de contrôler, de manière synthétique, que les recettes et les dépenses s'équilibrent : les caisses sont déjà vides. Ce contrôle est également a posteriori, le contrôle a priori étant réservé au pouvoir exécutif.

Ces rôles sont classiques et nullement originaux dans l'histoire européenne. La Cour des comptes les a largement développés sur une base prétorienne jusqu'à notre époque (jusqu'à la loi de 1967), en mettant en œuvre le contrôle non juridictionnel du « bon emploi des fonds publics », version française de l'audit à l'anglo-saxonne ou « value for money », et en renforçant son assistance au Parlement.

En revanche, les modalités de mise en œuvre de ces contrôles sont spécifiques à la France. Le rôle traditionnel de la Cour est un rôle de composition exercé « entre » le Parlement et le gouvernement, comme le précise solennellement la Constitution en son article 47.

La Cour est proche du Parlement, sans y être rattachée comme les institutions supérieures de contrôle fondées sur le modèle anglo-saxon la LOLF accentue d'ailleurs le rôle d'assistance qu'elle lui apporte en vue du contrôle de l'exécution des lois de finances, et pour alimenter les missions de contrôle et d'évaluation prévues à l'article 57 de la LOLF.

La Cour est également proche du pouvoir exécutif : ses membres sont des fonctionnaires, certains sont nommés directement par le Chef de l'État sur proposition du Gouvernement, beaucoup ont occupé ou occupent des postes de responsabilité dans l'administration active.

Cette situation « entre deux » n'est pas qu'une bizarrerie, critiquée par la doctrine, c'est le résultat d'une longue et vieille tradition.

(1) La fable dit que l'auditeur est celui qui peut entendre le comptable ou son procureur, et, le cas échéant, le son attendu de la pièce d'or en caisse, lorsqu'on la fait sonner.

2- Il s'agit du résultat d'une histoire riche et variée

Dans un pays, comme le nôtre, qui a expérimenté à peu près toutes les combinaisons institutionnelles possibles au cours d'une histoire agitée, la nécessité de disposer d'un organe « indépendant », ni auxiliaire du Parlement, ni au service du gouvernement, doté d'une place unique, à la fois forte et fragile, au sein des institutions, s'est peu à peu imposée (2). À l'origine, les chambres des comptes relèvent du roi, comme partout.

Mais, à la fin de l'Ancien régime, les chambres, composées d'aristocrates, s'opposent aux réformes. Elles seront supprimées par les révolutionnaires.

Les idées démocratiques du XVIII^e siècle et les théories du libéralisme plaident pour un contrôle par le peuple des deniers publics, sur le modèle anglais du parlementarisme.

Le « bureau de comptabilité » est alors créé auprès de la représentation nationale ; avec la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, les représentants du peuple consentent à l'impôt, et attendent qu'on leur rende des comptes.

Le désordre de l'époque révolutionnaire conduit Napoléon à rattacher à nouveau la juridiction qu'il crée en 1807 au seul pouvoir exécutif : la Cour des comptes n'a plus de juridiction sur les ordonnateurs et est au seul service de l'Empereur.

La revendication continue de liberté allait pourtant conduire la Cour à modifier son positionnement institutionnel : en 1832, elle remet aux chambres, son rapport annuel destiné au souverain. La représentation nationale saura l'utiliser en faisant de nombreuses révélations sur son contenu : sous le Second Empire, l'opposition républicaine en fait bon usage pour atteindre l'Empereur. Le rapport devient public en 1938.

Ces deux traditions, monarchique et parlementaire, explique que la Cour ait conservé sa fonction juridictionnelle, et sa position de magistrature. Napoléon n'y touchera pas, sans doute pour contrebalancer le rattachement de la Cour à sa personne, et le XIX^e siècle en perfectionnera les procédures (séparation de l'ordonnateur et du comptable, responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public).

3- La Cour des comptes n'est pas un contre-pouvoir

Elle est, dans l'État, sa conscience financière, son miroir. Elle est une magistrature d'influence. Avec l'apparition de la démocratie, elle informe le citoyen sur l'emploi des impôts prélevés.

Compte tenu de sa position délicate dans les institutions, elle ne peut être entendue que si elle a le sens de la mesure, de l'impartialité et des réalités, toutes choses qui seraient « jouées » différemment si elle était un auxiliaire du Parlement ou de l'exécutif. Son critère principal de travail est la collégialité, qui fonde son objectivité et la met à l'abri des pressions éventuelles du pouvoir exécutif.

Juridiction administrative, composée de magistrats inamovibles statuant sur tout de manière réunie, la Cour ne peut contraindre le pouvoir exécutif, ni commander aux responsables qu'elle contrôle (hormis les cas d'infractions justifiant la saisine de la Cour de discipline budgétaire et financière).

Il est évident que ces règles peuvent déboucher sur des observations d'une grande prudence, fort peu utiles ; mais, utilisées à bon escient, comme l'histoire l'a montré, elles peuvent transformer le propos de la Cour en rappel détonnant.

II. - UN ROLE À RÉINVENTER

Depuis une génération, l'environnement dans lequel l'État se situe a considérablement évolué : avec la mondialisation, au-delà de la société, c'est l'État, lui-même, qui paraît bloqué, et les déficits sont devenus structurels.

1- Le système public ne fonctionne plus correctement

La Cour observe quotidiennement que les moyens de l'administration sont singulièrement émoussés.

La déconcentration se cherche toujours

Quarante et un ans après les textes de 1964, vingt et un ans après les lois de décentralisation de 1981-82, treize ans après la charte de la déconcentration (1992), quelques mois après « l'acte II de la décentralisation », qui vise les services de l'État, la déconcentration se cherche toujours.

(2) Ceci explique également le statut de juridiction de la Cour. entre le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif, mais sans être pour autant une branche de l'autorité judiciaire.

Tous les ministères, invoquant leur spécificité, participent à la « richesse » de l'administration française : les services concernés sont toujours aussi nombreux et différents d'un ministère à l'autre ; leur action reste hétérogène. La déconcentration des crédits, réelle, est difficile à mesurer (globalement, 60 % des dépenses sont exécutées en Centrale), et leur repérage est un exercice épuisant. De nombreux textes pris en 2004 promettent, à nouveau, une refonte de la carte administrative, mais les ambiguïtés persistent, notamment au regard de la LOLF.

La décentralisation s'est perdue dans un dédale inextricable

L'action des collectivités territoriales n'est pas simple à saisir. La notion de bloc de compétence a vécu : dans le domaine de la santé publique, de l'éducation, une certaine confusion existe. Les interventions des collectivités territoriales se sont multipliées, quelquefois à l'invitation de l'État lui-même qui souhaite « passer le relais » : l'action culturelle, l'enseignement supérieur en fournissent des exemples.

Les « contrats » se sont empilés - les contrats État-régions en sont une belle illustration, sans qu'on sache exactement quel est leur effet - et les financements « empilés » de l'Union européenne, de l'État, des régions, des départements, des communes constituent une pelote dans tous les sens du terme.

Enfin, la révision constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République qui accroît l'autonomie financière des collectivités territoriales est plus que débattue s'agissant des modalités de mise en oeuvre et des transferts de compétences.

Point n'est besoin de s'étendre sur la politique sociale qui représente une source de problèmes infinis et de déficits à court comme à moyen terme...

Inutile également de gloser sur la croissance, l'économie, le marché ils invitent certainement à un sursaut, mais la « nouvelle économie », le système actuel le plus performant d'organisation, ne bousculera pas l'administration, dans un pays attaché à la régulation et à la raison.

Quant à la situation budgétaire, elle ne cesse de se dégrader : les déficits de l'État persistent depuis une génération, et la dette

des administrations publiques représente près de deux ans du salaire net moyen d'un actif.

Il ne paraît pas nécessaire de chercher plus avant : c'est l'État qui fait problème, l'État central, ce qui en France n'est pas surprenant, l'État dépassé, notamment par l'initiative privée, alors qu'au XIXe siècle, ses principes et son organisation pouvaient passer pour un modèle par comparaison avec ce que connaissait alors le secteur privé, notamment industriel.

2- Il faut changer la règle du jeu, la constitution financière du pays, et la Cour des comptes s'engage.

Il est connu que la LOLF abrite deux lois : une loi budgétaire et une loi de gestion publique.

La loi budgétaire est la refonte de l'ordonnance du 2 janvier 1959, qui comportait deux lacunes majeures dès l'origine, que le terme d'ordonnance trahit : elle était l'oeuvre des bureaux du ministère des finances, et elle transposait les principes budgétaires classiques conçus au XIXe siècle.

À la fin du siècle précédent, la règle, devenue inopérante, doit être changée et modernisée. D'autant plus que l'on sait bien, l'ordonnance à peine prise, que le problème des choix a été escamoté de l'ordonnance : dès les années 60-70, la méthode de la rationalisation des choix budgétaire, totalement bureaucratique à nouveau, tente de régler cette erreur centrale. Il faudra attendre 40 ans pour que la gestion fasse vraiment son entrée dans la négociation budgétaire avec la LOLF.

À la fin des années 90, la Constitution aura ainsi pu être modifiée quinze fois, mais pas la sacro-sainte ordonnance du 2 janvier 1959, malgré 36 tentatives... En France, le budget est bien la quintessence de la règle du jeu.

- La Cour des comptes mère putative de la LOLF

Ce qui, à la fin des années 90, n'était encore qu'une proposition de loi, s'élabore peu à peu à la commission des finances de l'Assemblée nationale, puis au Sénat. Dans le cadre de la Ve République et du parlementarisme rationalisé, il y a là, pour les initiés, une nouvelle tentative, non pas originale et audacieuse, mais simplement naïve. Alors, personne ne croit au projet.

Les sourires entendus se multiplient et l'originalité s'accroît lorsque la Cour des comptes, vivement emmenée par son Premier président, accepte de collaborer : il s'agit de renverser la « constitution financière » du pays... Dès décembre 1999, puis mars 2000, la Cour apporte de longues contributions aux parlementaires. Le nouveau rôle de la Cour des comptes prend naissance à ce moment-là.

Il y a peut-être là plus qu'une « conjonction astrale » comme on le dira plus tard, mais le signe d'une alliance nouvelle et efficace pour « faire bouger les choses » : il est probable que la situation aurait tournée autrement si la Cour - alors même que Bercy ne se préoccupait guère de cette nouvelle tentative de réforme - avait pris position en faveur de l'ordonnance comme quelques années plus tôt. Peut-être faut-il s'en souvenir aujourd'hui : la LOLF n'ira complètement à son terme, et sans perdre son sens originel, que si son principal concepteur, l'Assemblée nationale, et son principal assistant, la Cour des comptes, restent engagés et vigilants.

- La Cour , clé de voûte du dispositif ?

La LOLF reconnaît cet engagement de la première heure de la Cour dans l'ordonnance de 1959, la Cour est citée au détour d'un article vague (l'article 36) ; dans la loi organique, et cette fois à l'instigation du Sénat, qui souhaitait des développements substantiels sur l'information et le contrôle sur les finances publiques, la Cour est visée dans un article, riche et dense, l'article 58.

Celui-ci clôt quasiment la loi, mis à part les articles relatifs à sa mise en oeuvre et au calendrier (titre VI). En ponctuant la loi, la Cour lui donne du sens, et le législateur fait reposer, en partie, la validation du dispositif idéal de la nouvelle loi sur ses travaux.

III. VERS DES CONTROLES CONCOMITANTS ET DES RÈGLES PARTAGÉES POUR UN DÉBAT PUBLIC PLUS RICHE

Alors que la tradition a multiplié les contrôles a priori, qui relèvent principalement de l'exécutif, et les contrôles a posteriori, exercés in fine par le pouvoir législatif et la Cour des comptes, la LOLF s'organise autrement : elle s'oriente vers un contrôle concomitant à la gestion elle-même.

1- Les contrôles concomitants

Plusieurs nouvelles attributions sont ainsi confiées à la Cour. - Le rapport préliminaire. Présenté en application des articles 48 et 58-3 de la loi, il constitue une contribution de la Cour au débat d'orientation budgétaire (il n'y rien de moins concomitant, le rapport est entre l'analyse de l'année N - 1 et la préparation du budget de N+ 1) : il comprend une mise en perspective des résultats, budgétaires et non

budgétaires ; il n'en reste pas à une analyse quantitative, mais s'essaie à la critique constructive et qualitative ; il tente de mesurer la performance, maître mot de la LOLF, dans un domaine éminemment sensible et difficile : la politique budgétaire.

- Le rapport sur les résultats et la gestion budgétaire de l'article 58-4

Il se prépare à fournir une appréhension plus globale de l'utilisation des moyens affectés aux missions et programmes des administrations et une appréciation de leurs rapports annuels de performances.

L'autorisation d'une large fongibilité des crédits - sauf en ce qui concerne les crédits affectés aux dépenses de personnel - réduit presque à néant le référentiel - souvent fondé sur la régularité et le respect de l'autorisation parlementaire - qui servait jusqu'ici de base aux observations de la Cour dans ses rapports sur les lois de finances.

La Cour devra fournir des éléments d'évaluation sur les résultats obtenus par les responsables de programmes, sans pour autant bien entendu se mêler d'appréciation de la politique conduite dans les programmes en question, ce qui restera du ressort exclusif des assemblées.

- Le rapport sur les comptes

La loi organique est très ambitieuse en matière de comptabilité : la Cour devra certifier la régularité, la sincérité, et la fidélité des comptes de l'État, conformément à l'article 58-5, la première certification devant intervenir en 2007 sur les comptes et le bilan présenté pour 2006.

Le travail du certificateur est à bien des égards nouveau pour la Cour : sa particularité est de se faire ni a priori, ni a posteriori, mais en temps réel, sur la base du conseil. Le but est d'arriver à garantir la qualité des comptes, pas à sanctionner, et encore moins à juger.

- La mission d'assistance est encore renforcée par la nouvelle loi

Il faut désormais, en temps quasi-immédiat :

- répondre aux demandes d'assistance des présidents et rapporteurs des commissions des finances ;

- réaliser des enquêtes demandées par ces commissions ;

- établir, le cas échéant, des rapports sur les mouvements de crédits de l'année à l'occasion de la demande de ratification parlementaire (chaque année, la Cour

établit désormais, sans délai, en application de l'article 58-6, un rapport déposé au moment du débat du projet de loi de finances rectificative).

2) Un débat public plus riche

Cela paraît clair : le rôle de la Cour est de contribuer à apporter un élan nouveau et puissant à la modernisation de la gestion publique. Deux objectifs sont poursuivis :

- Se mettre d'accord sur des règles partagées de performance à atteindre.

C'est le problème des référentiels utilisés pour définir l'idéal de la gestion, les règles de comptabilité, les normes de qualification : il s'agit de définir ensemble les critères des contrôles qui ne peuvent plus être exercés à partir d'une légalité trop abstraite, et encore moins à partir d'un schéma conçu dans la tête du seul contrôleur.

C'est la raison pour laquelle la Cour, après s'être interrogée, a collaboré à l'élaboration du guide relatif à la démarche de performance, signé en juin 2004, par le Ministère des Finances, le Parlement, le Comité interministériel d'audit des programmes, et la Cour elle-même.

- Il faut débattre et informer: poser les termes d'un débat public enrichi.

À l'occasion de la mise au point de cette nouvelle grammaire, le fond ne doit pas être oublié.

En passant d'une logique de moyens à une logique de résultats, il s'agit toujours de revenir, paradoxalement mais précisément, sur les moyens pour les mettre « sous tension ».

En construisant l'outil de l'évaluation en même temps que l'objectif visé, il s'agit de sortir des incantations traditionnelles sur l'évaluation.

En assurant que les écritures correspondent à la réalité, ce qui est simple folie, il s'agit bien par cette préoccupation sémantique de rétablir la croyance.

Avec le « gouvernement par les résultats » et la certification des comptes, il s'agit encore d'assister le pouvoir, c'est-à-dire de l'aider, mais aussi de lui montrer le cadre contraignant de l'action possible, peut-être pour refonder l'utopie. Tout ceci ne va pas sans mal.

IV. - LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

1- La réorganisation des modalités de travail de la Cour

Dans ce qui peut apparaître comme une refondation, la Cour n'a pas beaucoup plus de temps que les administrations pour se « lolfiser ». Il est vrai que son entrée officielle dans le nouveau dispositif est pour juin 2007, avec les rapports intéressés portant sur l'exercice 2006, le premier totalement aux normes LOLF, mais elle est un acteur de la mise en œuvre du dispositif.

Partie dès 1999, la Cour dispose des bases nécessaires pour atteindre l'objectif à bonne date. Depuis 2001, les rapports traditionnels ont été sans cesse restructurés.

En participant à la préparation du débat d'orientation budgétaire de 2004 et de 2005, tant au plan de l'appréciation de la situation réelle des finances publiques, qu'à celui du montage de l'architecture de la loi de finances en missions et programmes, avec des objectifs et des indicateurs de mesure, la Cour participe à un schéma totalement inédit dans la Ve République de préparation des arbitrages politiques et budgétaires.

La programmation de ce travail n'est pas une mince affaire. Certes, la Cour choisit son programme : le Conseil constitutionnel l'a souligné, c'est une caractéristique de son statut. Mais, en demandant à la Cour de procéder à la certification des comptes de l'État et à l'appréciation des instruments de mesure des performances des programmes, les assemblées ont fait à l'institution un cadeau empoisonné.

Avec les nouvelles missions, il faut presser un peu le pas : or, la justice, fut-ce des comptes, ne peut être rapide, sous peine d'être expéditive (ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas s'interroger sur la périodicité actuelle des contrôles juridictionnels) ; l'analyse du « bon emploi des deniers publics » n'est jamais si sereine que lorsqu'elle prend son temps. Hélas, le budget et les comptes sont annuels, et la loi a prévu que la Cour doit fournir « le compte rendu de ses vérifications » et diligences pour se prononcer. En conséquence, ses préconisations, quelquefois d'une précision inégale et pas toujours opérationnelle, devront encore évoluer : la LOLF pousse à des recommandations précises et concises, qu'il s'agisse de la mise en œuvre des performances ou d'une comptabilité offrant une vue fidèle de la réalité. Un nouveau pouvoir d'audit et de notation doit se constituer.

2- la position de la Cour

Dans ce contexte, plus difficile, l'équilibre de la Cour entre les pouvoirs devient plus délicat : s'il faut s'engager plus, il faut aussi se garder plus. Les nouvelles attributions de la Cour comportent des

risques concernant sa liberté et son indépendance. La transparence financière devrait aller de soi, mais les États, instances de décision suprême, y viennent lentement et répugnent à perdre de leur liberté là aussi.

Or, les juridictions financières restaient administrativement et budgétairement rattachées au ministère des finances.

Ce positionnement n'allait plus de soi : la Cour n'était plus une institution participant de l'exécutif, comme du temps de Napoléon et comme aujourd'hui encore celle de Russie ou de Chine, mais elle n'avait pas rejoint sa place d'arbitre au centre, car elle demeurait dans la main des Finances. Le mouvement de démocratisation des institutions s'était timidement arrêté en chemin au siècle dernier.

Le Conseil constitutionnel a été conduit à préciser à propos de l'article 58 de la loi organique le rôle et le statut de la Cour des comptes, en des termes historiques, en contestant au Parlement le droit de donner un avis sur le programme de contrôles de la Cour, au motif que son indépendance pourrait être atteinte.

Cette décision a en effet confirmé la position institutionnelle de la Cour : « la Constitution garantit son indépendance par rapport au pouvoir

législatif et au pouvoir exécutif ».

S'agissant du rôle à l'égard du Parlement, le Conseil estime qu'« il appartiendra aux autorités compétentes de la Cour des comptes de faire en sorte que l'équilibre voulu par le constituant ne soit pas faussé au détriment de l'un [des] deux pouvoirs ».

Il fallait traduire ces déclarations de manière administrative. À la demande du Premier président, le Gouvernement et le Parlement ont donc conforté le positionnement de la Haute juridiction, dans une mission particulière au sein de la maquette budgétaire résultant de la LOLF, qui permettra aux juridictions financières de s'engager en toute sérénité.

Finalement, à deux ans de son bicentenaire, le rôle de la Cour des comptes est-il si nouveau ? La modestie s'impose au regard de l'Histoire. Au fond, c'est toujours la même chose : rendre compte aux citoyens de la nécessité et de l'emploi des impôts. Qui est responsable de quoi pour justifier de tels prélèvements ? Demande ancienne, qui autorise et fonde le vote du budget.

« Ce qui est le meilleur dans le nouveau est ce qui répond à un désir ancien » aurait écrit Valéry. À n'en pas douter, avec la LOLF, la Cour retrouve le meilleur d'elle-même, l'exigence démocratique.

André BARILARI

Revue Française de Finances Publiques, septembre 2005

Dans l'organisation administrative antérieure à la réforme budgétaire, il était très difficile d'identifier des niveaux de véritable responsabilité managériale. En effet, les ministères étaient le plus souvent organisés au niveau central en distinguant des directions de missions et des directions de moyens. Les premières envoyaient des directives opérationnelles qui reposaient sur une vision idéale des choses, sans être suffisamment proportionnées aux moyens disponibles, les deuxièmes géraient les moyens de manière trop autonome sans lien organique avec les finalités.

De ce fait, les services déconcentrés ou les deux composantes (missions et moyens) se rejoignaient malgré tout, entre les mains d'un même responsable, devaient arbitrer eux mêmes le champ du possible et ne se voyaient pas fixer des objectifs sur les missions, clairement négociés en fonction des moyens et du contexte. Par ailleurs, les règles encadrant la dépense par nature avec des contrôles *a priori* bloquants (contrôle financier et contrôle comptable) ne permettaient pas de donner les marges de manoeuvre nécessaires. À la limite, c'était à chaque agent sur son poste de travail, face aux exigences des responsables de missions et en fonction du temps et des moyens dont il disposait, que reposait la responsabilité des choix de priorités. Il en résultait une hétérogénéité des situations qui ne garantissait pas que les efforts se conjugaient dans le même sens.

Dans ce contexte, les principes de base du management (un chef, une mission, des moyens) qui postulent que la responsabilité repose sur la jonction dans une même main d'objectifs (cibles de résultat) et de moyens (enveloppe de crédits) et dans la liberté d'emploi de ces moyens (fongibilité et marges de manoeuvre) avec pour contrepartie le fait d'assumer ces résultats, c'est-à-dire les conséquences du succès et de l'échec, ne pouvaient être appliqués convenablement. Ce contexte change du fait de la réforme budgétaire qui éclaire la responsabilité des acteurs publics d'un jour nouveau.

La LOLF crée le cadre d'une responsabilisation effective

La réforme budgétaire introduite par la loi organique du 1 août 2001, permet une lisibilité du budget de l'État par rapport à ses finalités en le structurant selon une dimension «mission programme action ». Cette nouvelle structuration n'a pas seulement pour objectif d'éclairer le débat budgétaire. Elle débouche tout naturellement sur la possibilité d'apprécier l'efficacité de la mise en oeuvre des moyens budgétaires par rapport à leur finalité. Faute de cette nomenclature par destination, l'approche « résultats » de l'État ne pouvait jusque-là être tenté que par les structures, donc par Ministères dans la plupart des cas, ce qui était une solution bien imparfaite compte tenu des incohérences et de l'obsolescence de nos structures administratives. L'imperfection de cette situation se mesure d'ailleurs aux discordances maintenant bien apparentes entre la grille des programmes et celle des structures administratives. L'essentiel des divergences s'expliquent par des incohérences de structures par rapport aux finalités.

Mais cette clarification des finalités n'est qu'une première condition pour se mettre en mesure d'apprécier les résultats, il faut au surplus réunir trois éléments :

- un objectif, c'est-à-dire savoir ce que l'on cherche à obtenir ;
- un outil de mesure de la satisfaction de cet objectif, c'est l'indicateur ,
- une cible, c'est-à-dire la valeur que l'on cherche à atteindre dans une séquence de temps donnée, compte tenu des leviers d'action dont on dispose.

Là aussi, la réforme budgétaire amène les outils nécessaires : pour chaque programme, le projet annuel de performance exprime, à partir d'une analyse stratégique, les objectifs, les indicateurs et les cibles de résultat. Ces éléments, avant la mise en oeuvre de la LOLF ne pouvaient exister que de manière isolée, désormais, ils structurent le territoire des finalités de l'État d'un maillage complet. Il s'agit d'une responsabilité qui n'exclut pas les types de responsabilité existantes et qui subsistent d'ailleurs pour les acteurs publics responsabilité pénale, financière (cour de discipline budgétaire et financière), personnelle et pécuniaire des comptables, ou des ordonnateurs par le biais de la

gestion de fait (Cour des comptes).

En fait cette nouvelle responsabilité que nous nommerons « managériale » existait auparavant mais ne pouvait pas être mise en oeuvre de manière aussi claire qu'elle le sera dans le cadre de la nouvelle gestion publique orientée sur les résultats.

Les responsables de programme seront investis de marges de manoeuvre très importantes puisqu'ils bénéficieront de la fongibilité des crédits avec pour seules limites l'enveloppe globale du programme et le « sous plafond » des dépenses de personnel, cette dernière contrainte ne jouant que dans un sens selon le principe de la fongibilité dite « asymétrique », permettant d'affecter des crédits de personnel non utilisés à d'autres natures de dépense, l'inverse n'étant pas possible. L'élargissement des marges de manoeuvre s'accompagne de la diminution des contrôles *a priori*, notamment de ceux qui portaient sur la spécialisation des crédits par nature.

La mise en cause effective de cette responsabilité est, on le sent bien, déterminante pour aboutir à une tension suffisante de tous les services et opérateurs chargés de la mise en oeuvre des programmes en vue de l'obtention des cibles de résultats qui leur sont fixées en contrepartie des moyens accordés.

Ce nouveau contexte touche tous les acteurs de la gestion publique mais pas au même titre.

La nouvelle responsabilité pèse plus particulièrement sur certains niveaux d'encadrement

Cette responsabilité dans l'obtention des résultats s'étend à tous les acteurs qui sont chargés de combiner le plus efficacement possible les moyens et d'utiliser au mieux les leviers d'action disponibles dans le sens des objectifs de chaque programme. Ces acteurs sont les responsables de programme et tous ceux qui sont des opérationnels à leur service : responsables de BOP et d'unités opérationnelles, exécutifs des opérateurs des programmes. Par un dialogue de gestion en cascade, les mêmes valeurs et les mêmes principes doivent être transposés à tous les niveaux de l'action administrative. Ils « contractualisent » avec le niveau supérieur sur une enveloppe de moyens et des cibles de résultat et sont libres d'élaborer et d'appliquer les plans d'action adaptés pour atteindre ces objectifs.

Chaque ministère doit donc identifier clairement ces trois niveaux de responsabilité managériale en organisant ainsi la « gouvernance des programmes ». La responsabilité managériale ne se confond ni avec le grade, ni avec le niveau hiérarchique, ni avec le

positionnement en services centraux ou déconcentrés, elle ne découle pas directement de l'analyse des statuts ni de celle des organigrammes. Elle exige l'identification des niveaux ou s'établit l'équilibre « liberté - responsabilité », c'est-à-dire qui réunissent les deux conditions fondamentales : se voir confier la réalisation d'objectifs grâce à une enveloppe de moyens et ceci en disposant d'une autonomie dans l'emploi de ces moyens.

De ce fait, au sein des directeurs d'administration centrale, certains seront responsables de programme, d'autres responsables de BOP, d'autres ne seront ni l'un ni l'autre. De la même manière pour les directeurs des services déconcentrés, certains seront responsables de BOP, d'autres non. Des fonctionnaires de même grade pourront avoir ou ne pas avoir de responsabilité managériale.

La grille des trois niveaux de la responsabilité managériale sera la même dans chaque programme, mais elle ne se positionnera pas de manière homogène par rapport aux structures et aux statuts.

Ce qui est remarquable c'est que cette grille ne découlera pas de conditions juridiques mais d'options de gouvernance et de déclinaison des programmes.

Seuls ces trois niveaux : responsables de programme, gestionnaires de BOP et chefs d'unité opérationnelles se verront donc investis de la nouvelle responsabilisation par rapport aux résultats et à la performance. Pour les autres niveaux, au-dessus et en dessous de ces responsables managériaux, la responsabilité ne changera pas fondamentalement de nature par rapport au type de gestion antérieur.

Au-dessus, les ministres en effet garderont leur responsabilité politique sectorielle sur l'ensemble des politiques publiques qu'ils mettent en oeuvre et à travers le gouvernement leur responsabilité collective. La responsabilité politique des gouvernements devant le parlement, sans changer de nature du fait de la réforme, devrait cependant bénéficier d'éclairages nouveaux. Elle sera à notre sens à la fois renforcée et diffusée. Renforcée parce qu'à travers la procédure budgétaire nouvelle, c'est une véritable feuille de route précise qui est fixée pour l'action gouvernementale, de manière beaucoup plus exigeante qu'auparavant.

La discussion du projet de loi de règlement pourrait prendre une toute autre dimension qu'à l'heure actuelle. Diffusée parce que si seul le gouvernement reste responsable devant le Parlement, les responsables de programme acquièrent une visibilité importante. Ils constitueront autour du ministre l'équipe responsable de la performance et des résultats. D'ores et déjà, les commissions parlementaires n'ont pas caché qu'elles procéderont à des auditions de

responsables de programme.

Au-dessous des responsables managériaux, les agents des unités opérationnelles, c'est-à-dire tous les agents de l'État, verront leur responsabilité non pas changer de nature mais se clarifier. Désormais, un agent sera payé sur les crédits d'un programme pour contribuer à la réalisation des objectifs du programme. Les évaluations individuelles ne pourront se dérouler indépendamment de cet élément. Le nouveau cadre de gestion publique donnera une base plus objective à l'évaluation individuelle en la centrant sur des objectifs professionnels bien définis, affichés et connus à l'avance. Cela suppose en effet que le dialogue de gestion se soit poursuivi entre les chefs d'unité opérationnelle et leurs agents de façon à ce que chacun d'eux soit informé de la contribution qui est attendue de sa part. Sous cette réserve, l'évaluation individuelle devrait enfin entrer dans un cadre plus consensuel et en tout cas moins contestable. Les conséquences de cette évaluation seront tirées ensuite par les avancements différenciés et les avancements. En termes de rémunération, les avantages collectifs (« primes d'intéressement collectif ») pourront s'insérer dans les dispositifs de type « contrat de performance » et participer à la répartition équilibrée des fruits des efforts pour atteindre les cibles de résultat. Il s'agira d'une des modalités de restitution aux agents d'une partie des gains d'efficacité ou de productivité, les autres parties prenantes étant le contribuable par la baisse des coûts et les usagers par la qualité de service.

Mais aux trois nouveaux niveaux de responsabilité managériale (responsables de programme, gestionnaires de BOP, chefs d'unités opérationnelles) les changements doivent être plus substantiels, notamment du fait des dimensions diverses de cette nouvelle responsabilité.

Les nouveaux champs de responsabilité et leur sanction

Leur responsabilité devrait en effet comporter plusieurs aspects : une dimension traditionnelle mais qui se transforme : c'est la nécessité d'agir dans un cadre légal et de respecter les règles qui encadrent la régularité de la dépense publique ; une dimension qui n'existait que de manière théorique mais qui se renforce considérablement : c'est celle que nous appellerons de la bonne gestion financière ; une dimension nouvelle qui est la responsabilité par rapport aux objectifs et plus précisément l'impératif d'atteindre les cibles de résultat attendus ; une dimension incidente qui découle de la précédente : c'est de rendre compte en veillant à la fiabilité des indicateurs de mesure utilisés pour apprécier la réalisation des objectifs.

Il conviendra en premier lieu pour ces nouveaux responsables d'être vigilants sur le fait que la règle de spécialité des crédits ne s'exerce désormais qu'au niveau de l'enveloppe des crédits du programme. Les gestionnaires de BOP ou d'unités opérationnelles, dans la mesure où ils pourront exercer leur responsabilité au regard de plusieurs BOP ou UO rattachées à des programmes différents, devront veiller à ne pas transgresser la nouvelle spécialisation des crédits en détournant au profit d'un autre programme les moyens et notamment le temps de travail de fonctionnaires budgétés au titre d'un programme déterminé. Même si le contrôle des engagements subsiste (1), il n'est pas garanti que le niveau global auquel il s'exercera permette d'assurer que ces situations ne se réaliseront pas.

Les marges de manoeuvre nouvelles (fongibilité des crédits...), génèrent une responsabilité de bonne gestion financière qui se renforce également du fait de l'allègement du contrôle *a priori* des engagements. Un mauvais exercice de cette responsabilité qui n'aboutit pas à une dépense irrégulière mais au blocage de l'action publique, pose des questions spécifiques. Un responsable de programme ou de BOP qui se trouverait dans une situation d'épuisement prématuré de ses moyens et serait conduit en cours d'année à ne plus pouvoir assurer les missions dont il est chargé, un responsable dont les décisions de gestion conduiraient à un dépassement du plafond de masse salariale, auraient gravement manqué à leurs obligations professionnelles.

Ces responsables devraient alors être mis en cause, soit pour le caractère insincère de leurs prévisions, soit pour une mauvaise appréciation des risques, soit pour des décisions de gestion grossièrement inadéquates avec les moyens dont ils disposaient.

Cette responsabilité de bonne gestion financière ne se confond pas avec la responsabilité sur les résultats, elle est une obligation première et de base des nouveaux responsables.

Certes une obligation de même nature existait auparavant mais les conditions d'exercice du contrôle financier et l'étroitesse des marges de manoeuvre la rendaient largement théorique. Désormais cette responsabilité sera réelle et devra donc être sanctionnée de manière adaptée. Il faut se demander si de telles carences de gestion ne devraient pas être sanctionnées par le retrait du poste de responsabilité managériale. Dans certains cas, la question de faute de nature à engager la procédure disciplinaire pourra être examinée. Cette responsabilité de bonne gestion financière serait alors

considérée comme le devoir de base des nouveaux managers, une carence à ce niveau étant incompatible avec la poursuite de l'exercice de ces responsabilités.

Pour autant, c'est par rapport aux cibles de résultat à atteindre que s'ouvre un nouveau champ de responsabilité.

Les objectifs, les indicateurs et les cibles de résultat pour le responsable de programme seront déterminés de manière précise dans le projet annuel de performance associé au programme. Ils prendront toute leur légitimité par le fait qu'ils seront associés au programme et portés à la connaissance du Parlement dans le cadre de la discussion budgétaire. De même, les résultats atteints seront exposés dans les rapports annuels de performance associés à la loi de règlement et rappelés dans les PAP pour la discussion du budget suivant.

Les objectifs opérationnels des gestionnaires de BOP seront fixés par déclinaison de ces objectifs stratégiques, soit de manière directe (mêmes indicateurs) soit de manière indirecte (indicateurs intermédiaires) et, éventuellement, enrichis d'objectifs complémentaires (indicateurs complémentaires) dans le cadre du dialogue de gestion avec le responsable de programme.

Les objectifs des chefs d'unités opérationnelles seront déterminés de la même manière par un dialogue de gestion avec les responsables de BOP.

Ainsi, chaque niveau managérial disposera d'un référentiel d'objectifs clairs, cohérents entre eux à l'intérieur d'un programme, fixés *a priori*, dans le cadre d'un dialogue quasi contractuel (2) avec le niveau supérieur incluant la prise en compte des moyens à mettre en regard.

Pour apprécier les résultats, le dispositif prévoit de se référer aux valeurs d'indicateurs représentatifs des progrès sur les objectifs, par rapport à des valeurs cibles. Cette appréciation n'aura de sens que si les indicateurs reflètent la réalité. Cela signifie que les valeurs fournies seront fiables et qu'elles ne sont pas obtenues par des biais qui seraient contraires aux objectifs recherchés. Dans tout système de mesure des résultats par des indicateurs chiffrés il faut introduire la responsabilité de produire des résultats chiffrés fiables et non biaisés. Les responsables de programme doivent mettre en place des processus de production des indicateurs chiffrés auditables. Ils doivent à cet effet instaurer un contrôle interne suffisant pour que les zones de risque soient maîtrisées. Les gestionnaires de BOP et les chefs d'unités opérationnelles ont la responsabilité de mettre en oeuvre ces processus et de prendre toutes les précautions pour que les risques d'erreurs ou de manipulations soient minimisés.

En résumé, les nouveaux managers sont également responsables de ce que les résultats qu'ils affichent présentent une assurance raisonnable de fiabilité. Cette responsabilité peut être étendue à la rédaction des commentaires sur les écarts entre les cibles de résultat et les résultats atteints, ces commentaires doivent être exhaustifs et sincères.

La mise en cause de ces responsabilités d'atteinte des résultats et de compte-rendu fiable devrait pouvoir se traduire par des conséquences positives ou négatives en terme de carrières et de rémunération. Pour les postes de responsabilité managériale plus affirmée, responsables de programme et gestionnaires de BOP, c'est le dialogue de gestion lui-même qui devrait déboucher directement sur les conclusions en termes de progression de carrière. Au niveau des rémunérations, en annonçant un nouveau cadre de rémunération individuelle au mérite pour les directeurs d'administration centrale (suite au rapport Silicani), le gouvernement a ouvert la voie à une prise en compte de la responsabilité par rapport aux résultats. Il reste à étendre un cadre similaire pour les dirigeants d'établissements publics et les responsables de BOP.

Mais la sanction négative doit pouvoir aller jusqu'au retrait d'un poste de responsabilité qui peut intervenir en l'absence même de faute professionnelle pour les postes à la disposition du gouvernement ou les postes à statut d'emploi ou dispositions similaires. Il faut se demander de plus, si le fait de présenter des résultats qui s'avèreraient sciemment faussés ou obtenus par l'organisation de comportements biaisés par rapport aux objectifs (faute par rapport à l'obligation de « compte rendu fiable ») ne devrait pas à l'avenir constituer une faute professionnelle susceptible de la procédure disciplinaire.

L'appréciation des nouvelles responsabilités

L'appréciation des responsables de programme devrait donc être avant tout une prérogative des ministres qui les nomment et à travers eux du gouvernement qui rendra compte de leur action envers le Parlement à travers les PAP et les RAP. Pour les niveaux opérationnels.

il n'y a pas de difficulté d'identification du niveau d'appréciation : la responsabilité des chefs d'unités opérationnelles sera appréciée par les gestionnaires de BOP, la responsabilité des gestionnaires de BOP sera appréciée par les responsables de programme, la responsabilité des opérateurs des programmes sera appréciée soit par le responsable de programme soit par le gestionnaire de BOP dans lequel seront logés les crédits destinés à cet opérateur.

Ces différents niveaux d'appréciation des responsabilités ne seront à même de jouer leur rôle que s'ils disposent d'outils adaptés : un appareil de reporting (tableaux de bord) qui nécessite donc la mise en place d'un contrôle de gestion et des moyens d'audit pour approfondir les diagnostics si nécessaire. En effet, si les tableaux de bord peuvent nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux et permettre l'appréciation des responsabilités, ils peuvent dans certains cas se révéler insuffisants pour démêler les différentes causes qui peuvent expliquer les succès et les échecs.

Face à des résultats insuffisants, il conviendra de se demander si les causes relèvent :

- d'un retournement de conjoncture générale, ou d'un changement imprévu de contexte qui rendait l'atteinte des résultats attendus impossible ;

- d'un irréalisme dans la fixation des cibles de résultat ;

- d'une insuffisance structurelle des moyens attribués par rapport aux résultats attendus ;

- d'une gestion ou d'un comportement insuffisants des responsables.

Démêler l'importance et l'incidence respective de ces différents facteurs pour une juste appréciation des responsabilités implique une analyse fine que dans certains cas, seuls des audits menés par des structures professionnelles peuvent effectuer. Il est donc indispensable qu'au sein de chaque programme soit mises en place des cellules spécialisées de contrôle de gestion et des procédures permettant la collecte des informations de tableau de bord, d'interprétation et de discussion des écarts. Cet appareil sera utilisé, à la fois pour piloter l'exécution du programme mais aussi pour apprécier les responsabilités. Mais il est également nécessaire que les responsables de programme et les responsables de BOP disposent de la possibilité de mobiliser des auditeurs spécialisés afin de réaliser des analyses plus fines en tant que de besoin.

La disposition de ces outils, de contrôle de gestion et d'audit interne, se justifie de la même manière au bénéfice des ministres afin que ceux-ci soient à même d'évaluer la qualité de l'action des responsables de programme (3). Cette appréciation éclairée des résultats, s'appuiera nécessairement sur les secrétaires généraux de ministère et les corps ou services ministériels d'audit interne. Ceci conduirait à définir une doctrine d'emploi des secrétaires généraux de ministère qui impliquerait qu'ils ne soient pas, à titre personnel, responsables de programme ou alors, à la limite, que

cette responsabilité se limite aux programmes de stratégie générale dans lesquels ils seraient logés eux-mêmes avec les grands corps ou services d'audit interne des ministères. Force est de constater que cette optique n'est pas celle qui a été choisie dans certains ministères dans lesquels les secrétaires généraux ont été désignés comme responsables des principaux programmes et, de ce fait, l'appréciation des responsables de programme risque d'en être rendue plus difficile à organiser.

Signalons enfin qu'avec le comité interministériel d'audit des programmes (CIAP), le gouvernement s'est doté d'un outil pour apprécier la fiabilité des résultats et l'objectivité des commentaires mais que son efficacité se mesurera à l'incidence qu'il aura sur l'effectivité des efforts de prévention et de traitement des risques qui seront fait en amont au niveau de chaque programme. La question peut être posée de savoir si les procédures et le cadre du CIAP, qui organisent la mobilisation « coopérative » des grands corps et services ministériels d'audit interne, ne pourrait être chargé à terme d'aller au-delà de la dimension fiabilité et de procéder à de véritables audits d'appréciation des résultats, au moins à la demande des ministres qui n'en auraient pas les moyens en interne. Cette question peut donner lieu à débats.

La Cour des comptes est fondée à intervenir dans ce domaine au titre d'auditeur externe, sur la base de ses missions traditionnelles de contrôle de la gestion publique, mais aussi de l'article 58 de la loi organique qui lui attribue des responsabilités spécifiques d'appréciation des résultats (notamment à l'alinéa 4° avec « le rapport conjoint au dépôt du projet de loi de règlement, relatif aux résultats de l'exécution de l'exercice antérieur... »).

En fait, c'est toute la gestion des ressources humaines des principaux cadres administratifs qui doit être revisité à l'aune de cet impératif de responsabilisation

POLITIQUE ECONOMIQUE

Les troisièmes assises de la PME-PMI

Economap, novembre 2005

La ville de Casablanca a abrité les 10 et 11 novembre les troisièmes Assises de la Petite et moyenne entreprise sous le thème "La PME marocaine dans l'espace afro - méditerranéen".

Organisées à l'initiative de la Fédération Marocaine des PME-PMI, ces assises ambitionnent d'établir de meilleures conditions d'évolution pour les PME marocaines et la sensibilisation des entreprises étrangères aux opportunités offertes par les marchés afro - méditerranéens.

Selon les organisateurs, cet événement vise à tisser des partenariats entre les pays africains, maghrébins et ceux du sud de la méditerranée , à valoriser les richesses des régions du Royaume et à permettre l'établissement de joint-ventures et d'échanges.

Ce rendez-vous dédié aux PME-PMI devait permettre également de sensibiliser les entreprises étrangères aux opportunités du marché marocain, de promouvoir le rôle des associations professionnelles et de mettre en valeur les diverses expériences afin que toutes les entreprises puissent en bénéficier.

Grâce à la présence de décideurs, d'experts nationaux et internationaux, au nombre d'une centaine, les troisièmes Assises de la PME vont offrir aux participants l'accès à une plate-forme d'échange de données et d'informations ainsi qu'un accès direct aux opportunités du marché méditerranéen en général et marocain en particulier.

Cette 3ème édition des PME sera marquée par la présence d'une centaine de décideurs et d'experts nationaux et internationaux, ainsi que de plusieurs exposants représentant l'Espagne, la France, l'Italie, le Portugal, la Grèce, le Mali, la Mauritanie, l'Algérie, la Tunisie, la Libye, le Sénégal et le Burkina Faso.

Les conférences prévues lors de ces assises sont axées sur les différents problèmes entravant la promotion des entreprises et les solutions adéquates pour leur mise à niveau.

Le programme de cette rencontre d'affaires prévoyait aussi des ateliers qui ont été animés par des spécialistes, une exposition pour les PME-PMI,

un espace de partenariat et un trophée de PME destiné à récompenser le meilleur partenariat Nord-Sud ou Sud-Sud.

Le détail des conventions signées

La Fédération des PME (FPME) a signé, jeudi à Casablanca, en marge des 3èmes Assises de la PME, quatre conventions de partenariat avec l'Université Al Akhawayn, les PIMEC (petites, micro et moyennes entreprises de Catalogne), Maroc Telecom et l'agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME)

La première convention signée entre la FPME et l'Université Al Akhawayn vise à promouvoir une action commune pour la réalisation du futur "Institut Al Akhawayn pour le développement des PME" au sein de cette université.

Aux termes de cette convention, l'université Al Akhawayn s'engage notamment à assurer la direction académique, les formateurs et praticiens nécessaires pour la bonne marche de l'Institut et ses activités, tout en développant les programmes de formation, de conseil et d'accompagnement.

La FPME s'engage, de son côté à aider et à faciliter le contact avec les dirigeants de PME et à assurer un rôle de support et de conseil à l'Institut.

La deuxième convention, signée entre la FPME et les PIMEC, a pour objectif la mise en oeuvre d'une politique de partenariat entre les deux parties pour développer et renforcer leurs échanges d'expériences et de promouvoir la coopération entre les entreprises catalanes et marocaines sur les plans industriel et commercial.

La troisième convention-cadre signée entre la FPME et Maroc Telecom porte sur l'engagement de la FPME de promouvoir les offres, les produits et services de Maroc Telecom auprès de l'ensemble de ses adhérents. Quant à l'opérateur marocain, il s'engage à faire bénéficier la FPME de l'expertise et

du support technique en matière de télécommunications.

En vertu de la quatrième convention signée entre la FPME et l'ANPME, cette dernière met à la disposition des PME ses services en matière de conseil et d'assistance technique et accompagner les membres de la FPME dans une dynamique de modernisation compétitive.

Les 3èmes Assises de la PME-PMI, placées sous le haut patronage de SM le Roi Mohammed VI, se tiennent les 10 et 11 novembre courant à Casablanca à l'initiative de la Fédération des PME.

M. Jettou: « le recours aux dispositifs de la mise à niveau reste limité »

Le gouvernement s'emploie à doter l'entreprise d'un programme spécifique de modernisation compétitive dans le cadre des efforts consentis pour la promotion de l'économie nationale, a indiqué, le Premier ministre, M. Driss Jettou.

Ouvrant les travaux des 3èmes Assises de la PME-PMI, placées sous le haut patronage de SM le Roi Mohammed VI et tenues à l'initiative de la Fédération PME-PMI (FPME) les 10 et 11 novembre, M. Jettou a précisé qu'en plus des mesures institutionnelles, de la révision de la législation du travail, de la simplification des procédures administratives, de la mise à disposition d'une infrastructure d'accueil moderne et diversifiée, des efforts sont également déployés pour doter l'entreprise des ressources humaines adaptées à travers des programmes de formation appropriés.

Le gouvernement, a fait savoir M. Jettou, veille aussi à améliorer les instruments de financement et de garantie contribuant à la promotion directe de l'investissement à travers les concours du Fonds Hassan II pour l'acquisition du foncier et la construction de bâtiments professionnels, au financement des investissements des entreprises à travers le FOMAN, à la mise en place du Fonds de restructuration financière destiné à la recapitalisation et au retraitement de l'endettement des entreprises et à la combinaison des deux derniers dispositifs qui permet de lever des fonds pouvant atteindre 22,5 millions de dh.

Et de préciser qu'en "apportant les améliorations et les redressements nécessaires, nous estimons que les entreprises disposent désormais d'instruments adaptés". Après avoir considéré que le recours à

ces dispositifs reste "limité à ce jour", il a émis le souhait de les voir utilisés au mieux par les entreprises pour le financement de leurs programmes de modernisation compétitive.

Conscient de l'importance de la maîtrise des circuits d'approvisionnement dans l'effort de compétitivité de l'entreprise, le gouvernement entreprend d'améliorer les conditions d'accès aux intrants et aux matières premières, a dit M. Jettou, relevant qu'en concertation avec les professionnels, des réformes tarifaires sont prévues permettant aussi de lutter contre l'importation illicite et la contrebande et que des mécanismes relatifs aux plate-forme d'approvisionnement sont mis en place.

M. Jettou, qui a tenu à souligner l'importance du thème de ces assises "PME marocaine dans l'espace afro-méditerranéen", a indiqué que de par les rapports historiques et culturels qui unissent les pays africains et méditerranéens et des intérêts économiques qui les lient, l'espace afro-méditerranéen offre à tous les pays de la région de véritables opportunités de partenariat stratégiques.

Pour sa part M. Hammad Kassal, président de la FPME, a indiqué que l'espace afro-méditerranéen constitue le milieu naturel de la PME marocaine, en lui offrant des opportunités pour son développement vers le sud (Sénégal, Mauritanie, Mali,) et en créant des alliances vers l'est (Algérie, Tunisie, Libye,...) tout en partageant le temps du travail avec les PME de la rive nord de la Méditerranée.

M. Kassal, qui s'est dit convaincu de la nécessité de la liberté du marché, de la concurrence et de l'ouverture sur le monde, a souligné que la libéralisation exige un respect des plannings annoncés et une vision cohérente et régulière, ainsi qu'une administration moderne, forte, efficace et responsable.

Il a aussi souligné que contrairement à ceux qui considèrent que "notre société est morose et déprimée, nous montrons au contraire qu'elle regorge de beaucoup d'énergie, de savoir-faire et de talents". De son côté, M. Hassan Chami, président de la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), a estimé que dans le contexte économique actuel de plus en plus concurrentiel, l'entreprise marocaine et en particulier la PME-PMI est tenue d'opérer une restructuration compétitive en vue de consolider les acquis et de profiter des opportunités qu'offre l'ouverture.

L'ensemble des mesures complémentaires et d'accompagnement au niveau de l'entreprise et au

niveau de son environnement s'avèrent cruciales et doivent permettre aux entreprises de mener à bien les ajustements nécessaires à cette nouvelle donne et de réussir, ainsi, leur intégration dans la dynamique internationale, a-t-il ajouté.

Il a mis l'accent sur la nécessité de s'engager dans un processus de modernisation et d'ouverture de manière à adapter l'entreprise nationale aux normes internationales.

Selon lui, la compétitivité et l'attractivité d'un pays dépendent, en grande partie, de l'environnement dans lequel évolue le monde économique et la mise à niveau des entreprises doit être une priorité nationale basée sur l'implication effective et la conjugaison des efforts des pouvoirs publics et des opérateurs économiques privés.

Les troisièmes assises de la PME-PMI, qui offrent une occasion de communication, de partenariat et d'échanges d'idées et d'expériences entre différents participants nationaux et internationaux, ont pour objectifs de créer des partenariats avec les pays africains, maghrébins et du sud de la Méditerranée, de valoriser les richesses des régions du royaume, de monter des joint-ventures de partenariat et d'échanges et de sensibiliser les entreprises étrangères aux opportunités du marché marocain.

Cette troisième édition s'articule autour de plusieurs pôles, à savoir une exposition pour les PME-PMI, un espace partenariat pour planifier des rendez-vous d'affaires ciblés en amont, un Trophée de la PME pour récompenser le meilleur partenariat nord-sud ou sud-sud, une plate-forme d'échange entre les PME et leurs prestataires de services, en plus d'un espace conférences et ateliers où seront traités des sujets pratiques pour les PME.

Quatre ateliers sont ainsi organisés traitant des thèmes du "réseautage, condition incontournable pour la survie de la PME", des "services fournis aux PME", des "PME et économie du savoir" et de la "PME: l'éthique et la bonne gouvernance".

La propriété intellectuelle et les nouvelles technologies d'information et de communication sont quelques aspects à prendre en compte dans la stratégie de développement. L'éthique et la bonne gouvernance sont aussi à l'ordre du jour de cette rencontre animée par des experts nationaux et internationaux, ainsi que par des dirigeants d'entreprises.

Ces 3-èmes assises sont marquées par l'organisation d'un espace Forum Jeunes Créateurs en vue de permettre aux jeunes porteurs d'idées de

s'exprimer dans une arène regroupant tous les ténors de l'économie nationale et régionale.

Ont notamment assisté à cette séance inaugurale, MM. Salaheddine Mezouar, ministre de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie, Mohamed Boutaleb, ministre de l'énergie et des mines, Mustapha Machahouri, ministre du commerce extérieur, Mohamed Kabbaj, wali de la région du Grand Casablanca, et Mohamed Sajid, président du conseil de la ville.

Outre le Maroc, douze pays prennent part à cette rencontre internationale, en l'occurrence l'Algérie, le Burkina Faso, l'Espagne, la France, la Grèce, l'Italie, la Libye, le Mali, la Mauritanie, le Portugal, le Sénégal et la Tunisie.

PME- Banques: une nouvelle vision est née

Le directeur du Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM), El Hadi Chaibainou, estime, dans un entretien accordé à Menara en marge des 3e Assises des PME-PMI (Casablanca, 10-11 novembre), qu'un partenariat constructif devrait régner entre les banques et les PME. A l'une des questions posées à propos de l'engagement des banques en faveur de la promotion et du développement de la PME marocaine, le directeur du GPBM a affirmé que l'engagement des banques ne date pas d'aujourd'hui. Les entreprises, et particulièrement les PME-PMI les plus transparentes, ont toujours bénéficié de crédits bancaires. Aujourd'hui, c'est une nouvelle vision qui s'établit. Une vision de partenariat à travers la convention GPBM-Fédération des PME, parce qu'il fallait dépasser les reproches réciproques et, parfois, les dialogues stériles.

Les banques s'engagent à une plus grande proximité vis-à-vis des PME-PMI en développant ou en créant, quand elles n'existent pas, des cellules régionales dédiées à l'entreprise. La proximité passe aussi par le développement au niveau de l'agence bancaire des compétences et des expertises dédiées à la PME-PMI. Les banques s'engagent aussi à davantage de transparence vis à vis des PME en les informant sur le sort des demandes de crédits dans des délais raisonnables, mais également sur les lignes de crédit et les facilités offertes par les banques. De leur part, les PME-PMI sont appelées à être plus transparentes, à présenter des documents comptables plus fiables on se conformant bien sûr à la réglementation en vigueur pour permettre aux banques de mieux apprécier le risque et le profil du risque. Enfin, le troisième pilier de la convention

GPBM-Fédération des PME est l'amélioration de la globalité des services bancaires à travers une plus grande fluidité dans le traitement des dossiers de crédit et l'information par écrit de la PME du sort réservé à sa demande de crédit. Et si rejet il y a, la banque est tenue d'expliquer la PME concernée les motifs du rejet.

Donc proximité, transparence et amélioration de services bancaires fondent cette nouvelle vision. Le tout va être évalué à travers un comité de suivi GPBM-Fédération des PME-PMI qui se réunira chaque trimestre pour apprécier dans la pratique et au niveau des agences bancaires, de Tanger à Lagouira, l'application de cette convention. Partant du constat qu'il existe un déficit de communication, une large campagne de sensibilisation est actuellement en cours de préparation, en concertation notamment avec Bank Al Maghrib, et qui sera lancée au cours du 1er semestre 2006. L'objectif étant d'expliciter à la fois aux PME et aux agences bancaires les tenants et aboutissant de cette convention, mais aussi et surtout de ce partenariat constructif qui devrait régner.

La PME-PMI à court de liquidités

Economie et Entreprises, novembre 2005

IL n'est pas facile de trouver de l'argent pour créer ou développer une entreprise. Le banquier, lui, estime que, faute de garanties solides, tout prêt consenti aux PME est synonyme de prise de risque excessif.

En cet automne 2005, la rentrée est ponctuée par l'annonce des résultats semestriels pour l'ensemble des banques, notamment celles cotées à la Bourse de Casablanca. Pour ces dernières, les observateurs gardent un œil rivé bien davantage sur les provisions que sur les résultats nets. Si, dans l'ensemble, les principales tendances sur les résultats opérationnels reflètent une nette amélioration de la rentabilité de l'exploitation, on constate qu'en même temps, grâce aux efforts conjugués des autorités, les risques assumés par le système bancaire marocain sont convenablement provisionnés.

La forte pression de la concurrence étrangère n'est pas de nature à soulager les comptes de nos PME-PMI.

En revanche, la situation devient véritablement critique pour de nombreuses entreprises, en raison de l'atonie de l'activité et de la montée des contraintes financières. Le pire n'est pas sûr, mais les résultats d'exploitation se dégradent et la grande majorité des petites entreprises déclarent faire face à des difficultés de trésorerie. En plus, la forte pression de la concurrence étrangère, résultant de l'ouverture économique, n'est pas de nature à soulager les comptes de nos PME-PMI. Le mal est déjà fait: une rentabilité qui ne cesse de s'effriter et des charges financières liées aux dettes contractées qui s'alourdissent.

Il faut dire que les entreprises marocaines souffrent d'un handicap spécifique, du fait du faible niveau des fonds propres. Elles ont, par conséquent, du mal à mobiliser les ressources indispensables sur le moyen et le long terme. Cette situation, compliquée par l'opacité des comptes, la mauvaise gestion et le manque de créativité, ne permet certainement pas la demi-mesure. Elle exige de nos entreprises de faire des efforts supplémentaires de productivité et d'ingéniosité pour dégager l'autofinancement nécessaire. C'est un peu le scénario de «marche ou crève». A la fédération des PME, on virevolte et l'on se demande

jusqu'où les petites entreprises pourront tenir?

Une autre question peut paraître incongrue et pourtant... Au moment où l'on se préoccupe d'apporter à notre économie et surtout à nos entreprises un supplément d'épargne longue et à bas prix, et maintenant que les conditions de fonctionnement du marché financier ont été techniquement réformées et améliorées, les banques ce devraient-elles pas s'interroger sur leur rôle dans l'orientation de l'épargne?

La mise à niveau, ce grand chantier du début du siècle, tourne finalement à la farce. Et, il n'est pas facile, chez nous de trouver de l'argent pour créer ou développer une entreprise. Le banquier, lui, estime que, faute de garanties solides, tout prêt consenti aux PME est synonyme de prise de risque excessif. Voilà la messe est dite. Au plan macro-économique, la situation n'est pas non plus réjouissante, et le Centre marocain de conjoncture n'a pas fait cette fois-ci dans les certitudes optimistes. En révisant à la baisse leurs prévisions de croissance, les conjoncturistes tablent sur un taux de croissance du PIB de seulement 1,2% en 2005, alors que ce taux dépassait largement les 4% en 2004. Le poids de la facture énergétique «difficilement maîtrisable», conjugué aux «vicissitudes du climat» et à la faiblesse de la demande externe ont fini par installer une ambiance de morosité. Le faible niveau de l'activité économique et ses répercussions sur ce que l'on appelle les «risques domestiques» ou «la solvabilité des débiteurs» font craindre aussi l'aggravation du niveau des défaillances et donc celui des provisions. Les banques trouvent là un nouveau prétexte pour rétrécir le crédit. Or, c'est en ces moments difficiles que le tissu économique - particulièrement les PME-PMI - a besoin, pour être revitalisé, d'un soutien dynamique du système bancaire qui, lui-même, a besoin pour fonctionner de reposer sur un dispositif de garanties solides, en préservant la qualité des actifs. Attendre que les banques seules redonnent de l'espoir, de l'énergie et un horizon aux entrepreneurs marocains est possible. Mais la question est aussi d'ordre politique. Il faut avoir le courage de dire que sans des réformes sérieuses, nous allons droit dans le mur. Des décisions urgentes s'imposent en faveur de l'investissement. Il faut assouplir les règles relatives à

l'amortissement, encourager l'investissement immatériel et surtout réduire le coût de financement des PME, qui demeure hélas trop élevé, et le niveau des taux d'intérêt réels. L'allègement de la pression fiscale sur les revenus, une réforme promise mais reportée, aiderait, sans aucun doute, à créer un nouveau climat de confiance.

C'est donc une nouvelle politique économique qu'appelle la perte de vitesse de nos entreprises. Il n'y a aucune fatalité qui pourrait justifier la résignation dans laquelle nous nous sommes enfermés. Le dialogue que les PME entendent amorcer avec le secteur bancaire et financier pourrait, s'il est bien mené, mettre à plat les problèmes des uns et des autres, trouver un accord sur une charte de bonne conduite, et baliser le terrain afin de réussir la sortie de crise.

L'enjeu est grave et tout le monde convient que *«le financement n'est qu'une composante de la problématique de la PME au Maroc»*. En effet, on devrait plutôt consacrer nos efforts à l'amélioration de l'environnement général des entreprises et agir sur tous les éléments qui freinent encore l'épanouissement de l'entreprise et la promotion de l'emploi.

Tout cela exige, bien entendu, une abnégation rare de nos jours, une vision supérieure de l'intérêt national et une vraie ambition de la part des Marocains dans la compétition économique mondiale.

POLITIQUE ECONOMIQUE

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, QUELLES POLITIQUES ?

Nawafid, la Lettre d'information de la Banque Mondiale au Maroc – juin 2005

Beaucoup de gens à travers le monde ont entendu parler de Microsoft, Dell Computers et IKEA. L'histoire de ces grandes entreprises internationales est aussi connue que celle de leurs produits. Ce sont des unités qui ont commencé leur travail à petite échelle, armées seulement de la clairvoyance de leurs entrepreneurs. Quand ce genre de petites entreprises prospèrent et se transforment en grandes firmes, elles créent des emplois et génèrent des revenus, contribuant ainsi à la croissance économique des pays dans lesquels elles opèrent. Ce genre de réussite a attiré l'intérêt des responsables en vue de se consacrer davantage à la promotion et le développement des petites et moyennes entreprises (PME) comme moyen d'impulser la croissance engendrée par le secteur privé. Le mécontentement vis-à-vis des politiques élaborées pour les PME dans le passé, ainsi que l'absence de preuves tangibles quant à leur contribution effective à la croissance économique avaient cependant poussé les responsables du développement à ne pas accorder l'importance requise aux PME dans leur ordre du jour.

Les PME sont-elles spéciales ?

Si la part des PME dans l'activité économique globale varie d'un pays à l'autre et même à l'intérieur d'un pays donné, elles jouent un rôle important dans presque toutes les économies et représentent un segment important du secteur privé. Dans les pays à faible revenu avec un PNB de 100 à 500 dollars par habitant, les PME représentent plus de 60% du PIB et 70% du total des emplois; dans les pays à revenu moyen, elles produisent près de 70% du PIB et 95% du total des emplois. Même au sein des pays de l'OCDE, les PME incluent la majorité des entreprises et contribuent à plus de 55% du PIB et à 65% du total des emplois. Par ailleurs, à l'échelle d'une économie, la distribution géographique et les tailles des entreprises ne sont pas dictées seulement par les habitudes de consommation courante, par

les richesses en ressources et la technologie, mais aussi par le niveau de concurrence du marché, l'environnement juridique et réglementaire, l'accès au crédit, tous ces facteurs étant influencés par la politique de l'Etat; et ce, d'autant plus que les PME font face à un certain nombre d'handicaps liés aux marchés et d'ordre institutionnels dus à leur taille, notamment à des coûts fixes disproportionnellement élevés pour accéder aux marchés et à l'information, aux contraintes liées au crédit, à l'insuffisance des capacités des entreprises, aux difficultés d'allouer des ressources à la recherche, au développement et à la formation qui peuvent générer des innovations et une croissance potentiellement rapide.

Dans le cadre de la politique publique, les PME jouent aussi un rôle important puisqu'elles contribuent à la réduction de la pauvreté. Dans les pays les moins avancés, les PME appartiennent souvent aux classes les plus pauvres de la société qui les gèrent et y sont employées. En offrant de l'emploi aux pauvres, les petites entreprises contribuent fortement à l'économie locale; c'est pourquoi elles méritent une attention particulière de la part des pouvoirs publics.

Les entreprises de toutes les tailles profitent d'un climat d'investissement amélioré

Le message-clé qui se dégage du *Rapport sur le Développement dans le monde 2005* est qu'un climat d'investissement favorable offre des opportunités et des incitations à toutes les entreprises, qu'il s'agisse de petites entreprises ou de multinationales, pour pouvoir investir profitablement, créer de l'emploi et s'agrandir. Toutes les entreprises peuvent tirer d'énormes profits d'une amélioration générale de l'environnement des entreprises. Le fait de réduire les fardeaux juridiques et réglementaires pesant sur les entreprises, d'encourager la concurrence entre les différents types d'institutions financières, de libéraliser les secteurs bancaire et financier

et de maintenir des conditions macro-économiques stables conduira à un climat d'investissement favorable. Des améliorations de ce genre ont un impact positif sur toutes les entreprises.

Les réformes réglementaires et juridiques entreprises en Turquie, par exemple, ont combiné sept procédures administratives requises à l'inscription d'une entreprise au registre du commerce pour les transformer en une seule démarche. Cette action a permis de réduire substantiellement le temps nécessaire de création d'une entreprise, qui est passé de 38 à 9 jours seulement et de réduire également d'un tiers les frais généraux d'inscription. Au cours des premiers mois ayant suivi cette réforme, le nombre d'inscriptions a augmenté de 18%.

Un mauvais climat d'investissement nuit disproportionnellement aux PME

Cependant, un mauvais climat d'investissement impose disproportionnellement plus de coûts aux PME qu'aux grandes entreprises. Les contraintes que représente un coût fixe frappent plus durement les petites entreprises à travers les coûts de l'observation fiscale réglementaire, les droits d'enregistrement, les coûts dus à une mauvaise infrastructure ou à la corruption.

Vu ce fardeau disproportionné qui pèse lourdement sur les PME, une amélioration du climat d'investissement général apportera à ces dernières des gains proportionnellement plus substantiels.

Vers une politique publique qui appuie les PME

Les pouvoirs publics doivent être conscients du fait que si une amélioration du climat d'investissement contribue à aider toutes les entreprises, les mêmes politiques de ce climat d'investissement peuvent avoir des impacts différents selon la taille des entreprises, et en particulier sur les PME. Les inefficacités spécifiques des marchés et celles liées au cadre institutionnel auxquelles sont confrontées les PME signifient la nécessité de recourir à des politiques additionnelles pour consolider le secteur, et ce au-delà des améliorations liées au climat d'investissement général. Ce genre de

politiques ne serviront aucunement à accorder des préférences ou des subventions spéciales aux PME, mais contribueront plutôt à aplanir le champ d'action de toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Il faudra aussi évaluer ces politiques en termes de rapport coût efficacité et du risque qu'elles représentent, pour éviter qu'elles ne puissent introduire par inadvertance de nouvelles distorsions dans le secteur.

Réduire les coûts juridiques et réglementaires. Les réformes juridiques et réglementaires doivent être soigneusement conçues afin de minimiser leurs impacts disproportionnés sur les PME. Au Zimbabwe, par exemple, enregistrer une raison sociale coûte l'équivalent de 304% du revenu par habitant. Il est évident que de tels frais sont plus aisément absorbés par une grande firme que par une petite. Des réformes pertinentes dans ce domaine peuvent inclure entre autres : des procédures simplifiées et des coûts d'enregistrement moins élevés pour les PME, une réduction du type et de la fréquence des inspections et des obligations de communiquer les données, l'encouragement d'un système alternatif de résolution des conflits en vue d'accélérer l'exécution des marchés et la possibilité d'une liquidation plus rapide des PME en cas de faillite. L'Inde, par exemple, a abrogé la loi sur les entreprises industrielles malades (Sick Industrial Companies Act) qui empêchait les firmes ayant fait faillite d'être liquidées, réduisant ainsi de 15% la période pour accomplir ce processus.

Réduction des coûts, appliqués par les institutions financières, sur la prestation de services financiers

Les PME sont généralement plus souvent obligées de recourir au crédit que les grandes entreprises. Le *Rapport sur le Développement mondial 2005* souligne que les petites entreprises obtiennent seulement 19% de leur financement à partir de sources externes, tandis que les grandes en obtiennent 44%. Cela est dû en majeure partie aux coûts plus élevés liés à la collecte et à l'analyse des informations concernant les PME, aux hauts coûts occasionnés par des transactions par unité associés aux prêts accordés aux PME, prêts relativement petits et exacerbés par des marchés financiers faibles ou sous-développés et par des distorsions dues à une politique délibérée.

Dans ce cas précis, le rôle de la politique de l'Etat n'est pas d'accorder des subventions ou des crédits directs aux PME, mais plutôt de créer des conditions favorables à la réduction des coûts des prêts accordés aux PME par les institutions financières et d'augmenter leurs capacités de prestations de services aux PME.

A cet égard, les gouvernements doivent en premier lieu abolir certaines politiques, y compris celles liées aux institutions financières appartenant à l'Etat, aux crédits directs ou subventionnés accordés aux grandes entreprises opérant dans des secteurs spécifiques et qui favorisent les grandes entreprises étatiques et évincent les PME de la course aux prêts. Les gouvernements sont parfois tentés d'accorder aux PME des taux d'intérêt inférieurs aux prix du marché, mais cette action cause généralement beaucoup plus de problèmes qu'elle n'en règle. Des taux d'intérêt moins élevés poussent les bailleurs de fonds à être plus réticents à accorder des prêts aux PME à cause de leur nature intrinsèquement aléatoire. La suppression du contrôle des taux d'intérêt en Indonésie en 1983 a permis aux banques d'expérimenter de nouveaux produits financiers et d'étendre leurs services pour satisfaire la demande de nombreuses PME.

Les gouvernements doivent plus activement encourager la création d'un système d'enregistrement des crédits permettant de réduire les charges d'exploitation du crédit et de la collecte des données pertinentes pour les institutions financières. La mise en place de bureaux de crédit dans un certain nombre de pays a montré qu'il était possible de réduire les charges des prêts aux PME en fournissant aux bailleurs de fonds l'historique de remboursement des prêts par leurs clients. Dans une enquête de la Banque mondiale, plus de la moitié des bureaux de crédit interrogés ont indiqué que les informations sur l'historique du crédit ont permis de réduire de plus de 25% dans leur pays le temps de traitement des dossiers, les charges et les ratios des prêts non remboursés.

Les gouvernements doivent en outre instaurer des politiques qui encouragent la concurrence entre les institutions financières et qui favorisent les innovations, permettant ainsi de réduire les charges des institutions financières accordant des crédits aux PME. En Inde, par exemple, l'utilisation innovatrice des

cartes de crédit Kisan a permis aux institutions financières d'accorder des crédits aux PME du secteur agricole. Depuis leur lancement, 31,6 millions de cartes ont été émises, ce qui a facilité l'accès au crédit et permis le renouvellement des prêts accordés aux petits agriculteurs.

Le secteur public peut aussi jouer un rôle de catalyseur en assurant la formation et le renforcement de capacités à des institutions financières qui offrent des services aux PME. Au Kazakhstan, dans le cadre du Fonds pour la promotion des petites entreprises, le gouvernement a fourni une assistance technique ciblée aux banques, leur permettant ainsi de former les agents de prêts sur l'évaluation de la solvabilité des PME et sur la manière d'octroyer un crédit fondé sur le flux de trésorerie. Cela a permis d'améliorer l'extension des services de la banque aux clients et a abouti à une croissance annuelle du portefeuille des PME de près de 100%.

Finalement, les gouvernements peuvent renforcer le droit de propriété et permettre l'usage de nouvelles formes de nantissement par les emprunteurs. En Roumanie, par exemple, le gouvernement a supprimé les obstacles limitant l'usage des nantissements mobiliers et a créé un registre des nantissements mobiliers, permettant ainsi d'élargir la base d'octroi de crédits sur le marché. Cela a profité essentiellement aux PME, étant donné que la majorité de leurs actifs est composée d'actifs mobiliers.

Faciliter le transfert de technologie, du savoir et la mise à niveau des capacités des PME. Les politiques étatiques ont aussi un rôle à jouer en appuyant les mécanismes de marché qui facilitent le transfert de technologie, du savoir et la mise à niveau des capacités des PME et des services qui enregistrent des pénuries dues aux externalisations et à l'absence d'économies d'échelle. Le secteur public peut aider les PME à s'intégrer davantage et de manière compétitive dans les processus globaux de production à travers

- 1) l'octroi d'investissements et d'informations commerciales,
- 2) l'établissement et l'application de normes sur la qualité, les produits et les procédés, compatibles avec les pratiques internationales et l'octroi d'une formation aux PME sur ces

normes,

3) l'encouragement à la création de centres d'aide aux entreprises axés sur le marché pour aider les PME à accéder aux réseaux globaux de production et

4) la promotion de la formation et du renforcement des capacités des PME.

Conclusions

L'amélioration du climat d'investissement global est nécessaire et cruciale pour promouvoir la croissance et constitue une chance pour les PME de pouvoir réaliser des

gains proportionnels, étant donné qu'elles souffrent souvent d'un mauvais climat d'investissement. Cependant, les PME font face aussi à d'autres contraintes spécifiques qui requièrent des mesures additionnelles. De telles politiques n'accorderaient pas de préférences spéciales ni de subventions aux PME, mais contribueraient plutôt à aplanir le champ d'action à l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille, en s'attaquant aux défaillances institutionnelles et celles de marché auxquelles les PME sont confrontées.

L'espionnage économique menace les PME

Le Figaro, 30 novembre 2005

Les services de renseignements de la police nationale ont mis à jour des pratiques de déstabilisation ou de prises de contrôle d'entreprises travaillant dans des secteurs sensibles.

Chefs d'entreprise, délégués syndicaux, milieux financiers : depuis l'entrée en vigueur d'une circulaire du 29 avril dernier portant sur l'intelligence économique, la Direction centrale des renseignements généraux (DCRG) a mis en alerte ses « antennes » sur l'ensemble du territoire. A l'instar de la Direction de la surveillance du territoire (DST, contre-espionnage) chargée de détecter toute menace visant de grosses entreprises considérées comme sensibles et pouvant porter atteinte à la sûreté de l'État, les « grandes oreilles » des RG, grâce à leur maillage régional, se penchent au chevet des petites et moyennes entreprises innovantes, susceptibles de faire l'objet d'actions hostiles. « Une centaine de fonctionnaires ont déjà été formés pour vérifier systématiquement, lorsqu'une entreprise de pointe est en difficulté, si elle a fait l'objet d'une attaque d'un concurrent », explique un haut fonctionnaire. .

Au terme de sept mois d'investigations, la sous-direction de l'analyse et de la prospective de "RG a dressé un bilan confidentiel en date du 17 octobre dernier. Au total, 934 entreprises sensibles ont été suivies dans le cadre d'éventuelles « débauche de cadres détenant un savoir-faire », de « piratages ou de vols d'ordinateurs », « d'actions de lobbying offensif; de « rumeurs d'appartenance sectaire pour exclure un concurrent d'un appel d'offre); ou encore « d'infiltrations par le biais de stagiaires étrangers ;

Le premier tri effectué par les services de renseignements révèle que 158 PME/PMI présentent des *signes de vulnérabilité* et que 87 d'entre elles font l'objet « d'actions hostiles signalées ». La métallurgie, l'agroalimentaire, l'informatique, la chimie plasturgie et le nucléaire figurent en tête du palmarès des secteurs les plus touchés.

Cannibalisme du savoir-faire

Dans ce phénomène de cannibalisme croissant du savoir-faire français, les RG épinglent la « *pénétration chinoise* » dans les entreprises nationales. « Ainsi, deux entreprises calaisiennes de dentelle ont été visées, assurent-ils. L'une, par le débauchage de deux de ses cadres, des créateurs attirés par des salaires nettement supérieurs à ceux proposés par

leur employeur qui travaillent désormais à leur domicile sur Internet, respectivement pour une grande entreprise chinoise et pour un groupe thaïlandais. » L'autre société, après l'injection de 15 millions d'euros en juin dernier par son nouvel actionnaire, le numéro deux chinois du textile Bogart Lingerie Ltd (basé à Hongkong), aurait vite déchanté: un tiers de ses effectifs a été supprimé, le président a été licencié et seul le département recherche et création a été conservé à Calais.

Dans le même esprit, les RG évoquent une société girondine spécialisée dans la fabrication de pièces en aluminium ayant fait « *l'objet de plusieurs tentatives de déstabilisation par l'un de ses anciens dirigeants* ». En cherchant notamment à obtenir auprès de ses anciens collaborateurs des « *renseignements confidentiels concernant des contrats et des conditions tarifaires* » ainsi qu'en « *détournant une partie de son personnel au profit de sa propre société chinoise* », le cadre indélicat a fragilisé son entreprise d'origine. Désormais. Celle-ci prêterait le flanc à une OPA.

Jusqu'où ira la CDG?

Enquête réalisée par Hanaâ Foulani & Adil Boukhima
Economie et Entreprises, novembre 2005

Véritable locomotive de l'économie nationale, la CDG lance de grands projets, développe de nouveaux métiers, se met au chevet des secteurs en difficulté au risque de se voir taxer d'envahisseur.

Le 15 octobre dernier à Paris, une réunion importante du groupe d'impulsion économique franco-marocain se tenait entre des responsables des deux pays. Quelques éléments comptés sur le bout des doigts ont été appelés pour réfléchir sur des projets de partenariat bilatéral, suite à la dernière visite au Maroc du Premier ministre français Dominique de Villepin. A leur tête, deux hommes ont été investis de la délicate mission de coordonner le travail et de faire aboutir ce qui a été décidé à Rabat. Jean-René Fourtou, patron de Vivendi Universal et Mustapha Bakkoury, numéro 1 de la CDG. Le choix du représentant marocain n'est pas fortuit. L'homme est bien apprécié dans les hautes sphères décisionnelles. Le travail de réorganisation qu'il a entrepris à la tête de la CDG lui a valu un respect sans limite. Mais en dehors de ses qualités intrinsèques, Bakkoury est surtout le porte-parole d'une institution dont le pouvoir économique ne cesse de croître au fil des ans. Le bras armé de l'Etat se transforme progressivement en un véritable animateur de l'économie nationale. Un animateur qui n'hésite d'ailleurs pas à tendre ses bras vers le secteur privé dans le cadre d'un partenariat. La prise de participation de 40% de la caisse dans Atlanta et Sanad est un signal fort sur ses nouvelles orientations. Encore faut-il que le retour de la CDG dans les assurances ne déstabilise pas le secteur. En clair, l'institution de Mustapha Bakkoury veut être cataloguée dans le même registre que la CDC, sa consœur française. « La Caisse des Dépôts n'a pas pour vocation d'être le bras armé de l'Etat. Elle intervient comme un grand investisseur en actions, dans l'intérêt d'accompagner dans la durée le développement des entreprises françaises », vient justement de rappeler Francis Meyer, Directeur général de la CDC dans une récente interview accordée aux « Echos ». Autrement dit, la nouvelle philosophie que la CDG veut véhiculer est celle d'une institution publique qui n'hésite pas à voler au secours du privé mais tout en gardant des objectifs clairs de rentabilité. Un sérieux challenge pour l'équipe Bakkoury qui a ce mal à effacer l'étiquette de sapeur

pompier aux ordres de l'Etat, qui lui colle à la peau, même si du côté de la caisse on assume toutes les décisions prises. « A la BNDE, par exemple, nous étions suffisamment engagés pour ne pas rester à l'écart. La banque représentait une épine et il fallait absolument l'enlever », explique Bakkoury pour répondre aux critiques de ses détracteurs. Ces nouvelles orientations affichées imposaient nécessairement une refonte du système. C'est ce que la Caisse a essayé de faire à travers la mise en œuvre d'une nouvelle organisation des activités et métiers.

Risque de dispersion

Cette implication de la CDG, en tant que principal animateur économique du pays, s'est accompagnée, au fil des années par une extension de son périmètre d'intervention. Peut-être un peu trop. La caisse qui opérait jadis autour de quelques secteurs d'activité a déployé ses tentacules partout. La liste de ses filiales et des activités qu'elle conduit ou qu'elle gère suffit à manifester cette expansion: du leasing à la gestion d'hôtels et du crédit à la consommation aux opérations de marché. « Cette hétérogénéité constitue cependant un facteur de risque intrinsèque », préviennent des experts internationaux. Des risques qui sont D'ordre financier, de mauvaise image, de perte de légitimité... Selon les mêmes experts, le développement futur de la CDG passe par la nécessaire maîtrise stratégique de sa diversification et par la concentration sur ses points d'excellence dans ses domaines d'activité stratégiques. Est-ce le cas aujourd'hui? Pas si sûr. Une mise au point que l'état-major de la CDG devrait prendre très au sérieux. Ces risques ne l'empêchent cependant pas de renforcer les secteurs sur lesquels elle est déjà présente même si les finalités ne sont pas toujours claires. Sur le périmètre des collectivités locales, un nouveau projet est en cours de finalisation. Il consiste à mettre en place environ 250 « cyberbases » au cours des dix prochaines années. Il s'agit en fait d'espaces numériques dans lesquels un animateur prend en charge des communautés. Ce projet, qui devrait être réalisé en partenariat avec les collectivités locales et l'appui de la CDC, a pour objectif de réduire la fracture numérique en proposant notamment des contenus éducatifs. Reste à savoir si les collectivités locales joueront le jeu. Ce projet NTI n'est pas le seul dans le pipe. La

CDG s'apprête aussi à développer le secteur forestier à travers la création d'un fonds foncier. L'étude juridique et d'ingénierie est fin prête. «C'est la situation critique de Cellulose du Maroc qui nous a amené à accélérer cette stratégie», avoue à demi-mot Bakkoury. Présenté de la sorte, ce programme peut paraître séduisant sauf que certains observateurs avertis y voient plutôt une manière pour la Caisse de constituer un important crédit de CO2 qu'elle, pourrait vendre par la suite à des groupes pollueurs internationaux qui se sentiraient à l'étroit à cause des taux de pollution imposés par les accords de Kyoto.

Le réflexe CDG

La position dominante dans laquelle la CDG se trouve actuellement n'a pas été sans conséquences sur la stabilité et le développement de certains secteurs. La course vers la taille s'est faite parfois sans scrupules de l'avis de certains observateurs. Prenons le cas de l'obligataire. La CDG s'est attribué tous les marchés de conseil et d'ingénierie financière des principales émissions obligataires des grands organismes publics. Dans l'optique de créer sa propre banque d'affaires et de lui assurer une position à la hauteur de la place qu'elle occupe, la CDG n'a pas hésité à «casser les prix». *«La caisse a tout simplement tué le compartiment obligataire pour se constituer un portefeuille de références»*, déplore un financier. Il ajoute en suspens: *«Nous n'avons rien contre la concurrence, mais il faut que les règles du jeu soient claires»*. Cette critique s'applique également aux conditions de passation des marchés publics. Que ce soit à Marrakech, Casablanca ou encore à Agadir, l'Etat a confié à la CDG la réalisation d'importants projets touristiques de gré à gré. *«L'Etat veut développer les investissements privés nationaux et étrangers, mais il continue pour autant à réserver un traitement de faveur à la CDG»*, s'indigne un opérateur touristique. Il faut dire aussi que les quelques expériences d'appel d'offres ou d'appel à manifestation d'intérêt que l'Etat a lancées se sont le plus souvent soldées par un échec à cause d'une certaine «frilosité» des investisseurs. Une attitude expliquée par le fait que la plupart des gros projets ne seront rentables qu'à très long terme, et pour y placer son argent, il faut disposer de ressources similaires c'est-à-dire de ressources dites «longues». Et là, il n'y a que la CDG qui a le souffle assez long pour y aller. Le recours à la CDG peut s'expliquer aussi par le mauvais souvenir que l'Etat a gardé des marchés passés (encore une fois de gré à gré) au privé et qui ont eu des fins malheureuses. C'est le cas du groupe Der Krikorian pour la marina de Casablanca et Dallah El Baraka à Agadir. D'autres experts voient le problème autrement. *«Même si le gré à gré se justifie parfois, l'Etat doit établir des standards de qualité, surtout*

s'il s'agit de la CDG qui a les moyens financiers pour assurer», expliquent-ils. C'est le cas notamment de l'aménagement de la corniche de Casablanca attribué à la CDG. Le contrat - programme signé entre le CRT et l'Etat prévoit la transformation de la corniche sur le modèle de Barcelone.

«Quand je vois ce que la CDG a fait dans la zone Ghandouri à Marrakech, je m'inquiète pour le sort de la corniche de Casablanca», souligne un expert en tourisme. En tant qu'aménageur, la CDG est présente dans plusieurs projets d'envergure, tels que Tanger Med ou encore Bouregreg. Cependant, le contexte d'attribution des marchés n'était pas le même. Dans le cas de Bouregreg, l'Etat voulait aller vite et a encore une fois eu le «réflexe CDG". Certains spécialistes s'interrogent par ailleurs sur la rentabilité de cet investissement. *«Si le projet est rentable, pourquoi l'Etat n'a-t-il pas lancé un appel d'offres? Sinon, pourquoi l'avoir conçu depuis le départ ?»*, s'interroge un financier de renommée. Conclusion, personne ne peut remettre en cause le rôle d'une institution telle que la CDG dans le développement économique du pays et encore moins dans le contexte actuel, mais cela doit se faire dans les règles de l'art. C'est très important pour un pays qui veut attirer les investissements étrangers. Aujourd'hui, nous avons une économie qui se développe dans un contexte international particulièrement sensible à la transparence et à la bonne gouvernance. Et l'image que donne le paysage économique national est celle de deux grands pôles économiques. Le premier représente l'Etat, à savoir la CDG et le second, le privé, l'ONA. Sauf que les deux institutions ont un point en commun qui inquiète les observateurs, leurs liens étroits avec le Palais. La CDG gagnerait à mieux gérer cette image.

La carte bancaire sur la trace du chèque

Mouna Kably

L'Economiste, 23/11/2005

Après le chèque, au tour de la carte bancaire. Bank Al-Maghrib, le Groupement professionnel des banques (GPBM) et le Centre marocain interbancaire (CMI) reprennent leur bâton de pèlerin pour une seconde campagne nationale de vulgarisation. Celle-ci s'étalera du 29 novembre au 22 février 2006 et couvrira les 8 régions du pays.

Objectif: mettre en avant les avantages de l'utilisation de ce moyen de paiement en termes de sécurité et de fiabilité par rapport à l'argent liquide. "Cette campagne s'inscrit dans le droit fil de la mission de Bank Al-Maghrib définie par ses nouveaux statuts", est-il expliqué auprès de la banque centrale. En effet, l'article 10 stipule que l'Institut d'émission prend toute mesure facilitant les transferts de fonds et veille au bon fonctionnement et à la sécurité des systèmes de paiement. Ce qui lui donne un pouvoir légal de surveillance des différents supports.

Interopérabilité des retraits

La campagne de sensibilisation cible l'ensemble des parties, à savoir le réseau bancaire, les commerçants affiliés au CMI et les porteurs de cartes. "C'est aussi l'occasion pour les banques d'exposer leur stratégie de développement des cartes bancaires en s'appuyant notamment sur l'extension du réseau des guichets automatiques (GAB) et l'interopérabilité des retraits", précise El Hadi Chaïbanou, directeur général du GPBM.

Pour rappel, l'interopérabilité, c'est-à-dire la possibilité de retrait de n'importe quel GAB disponible, est effective depuis juillet 2005 et concerne toutes les banques membres du CMI.

Sur ce volet, une campagne d'information du public est également programmée dans les tous prochains jours.

Globalement, le marché de la monétique est en forte progression depuis 2000, à un rythme moyen de 18% l'an. Ainsi, le nombre de porteurs de cartes a quasiment doublé depuis le début du millénaire pour dépasser 2,6 millions, à fin septembre 2005. Une performance réalisée grâce à l'extension du parc des GAB. Celui-ci devrait dépasser les 2.000, d'ici la fin de l'année. "Si l'activité monétique se

développe à un rythme soutenu, l'utilisation des cartes bancaires domestiques émises par les banques marocaines reste très dominée par les opérations de retrait d'espèces des GAB", relève Ismaïl Bellali, secrétaire général du CMI. Ainsi, les paiements par cartes domestiques auprès des commerçants ne représentent guère plus de 6% du total des opérations effectuées par cartes bancaires marocaines. Si, à fin septembre, les cartes marocaines ont permis de réaliser au total 41 millions d'opérations pour 29 milliards de DH, elles n'ont donné lieu qu'à 3 millions d'opérations de paiement pour une valeur de 1,7 milliard de DH. "Ce qui prouve que les banques ont réussi à automatiser une bonne partie des opérations de guichet et à décongestionner leurs agences". Cependant, les opérations de paiement par carte n'ont pas connu le même succès. Cela tient, avant tout, à la réticence des commerçants, encore trop imprégnés de la "culture du liquide". La campagne de communication devrait mettre l'accent sur les atouts de ce mode de règlement pour convaincre les professionnels de s'équiper en terminaux point de vente (TPE) et surtout de les utiliser.

Commerçants, un peu plus d'audace!

Ils sont plus de 16.000 commerçants à être affiliés au Centre marocain interbancaire (CMI). En contrepartie de leur équipement en TPE (terminal point de vente), ils s'acquittent d'une commission maximale de 4% du chiffre d'affaires. "Pour peu que le commerçant respecte les conditions d'utilisation de la carte, il est sûr d'être payé", assure un responsable de banque. En effet, le TPE lui permet d'accéder on line au solde du compte client et lui garantit le paiement. En revanche, rien ne le préserve d'un chèque sans provision. Quant à la commission versée au CMI, elle n'est pas dissuasive, estiment les professionnels. De plus, elle est souvent répercutée sur les tarifs appliqués à la clientèle.

Economie et Entreprises, novembre 2005

Depuis quelques années, les banques marocaines rivalisent d'ingéniosité en terme d'offres, même si en réalité les formules se valent. L'offre bancaire demeure sans grande nouveauté. Mais, aucune banque ne vous fera crédit si votre entreprise ne dispose pas d'un minimum de fonds propres.

Les sources de financement du créateur d'entreprise sont nombreuses et relativement semblables d'une banque à l'autre. Il existe, en effet, une panoplie de produits bancaires et financiers adaptés à la taille et aux exigences de l'entreprise. Une fois le cap de création franchi avec succès, les portes s'ouvrent, sans doute, devant votre PME.

S'il est donc possible de créer sa propre entreprise et de pouvoir se renforcer tant en termes de garantie qu'en termes de financement de fonds propres, il n'est cependant pas aisé de convaincre un banquier ou séduire un investisseur. Il faut indéniablement faire ses preuves avant de demander un crédit. Le crédit, faut-il le rappeler, repose sur la confiance. Quoi qu'il en soit, seul le professionnalisme de votre démarche saura intéresser vos futurs partenaires: banquiers ou investisseurs. Bref, il faut savoir vendre son projet.

Dans toutes les hypothèses, la démarche de création, comme celle de développement exige un dossier de financement clair, complet et concis. Un bon dossier comprend un résumé du projet (présentation du produit ou service, étude de marché, chiffre d'affaires prévisionnel, les moyens commerciaux et humains), une présentation financière (p1an de financement sur cinq ans, calcul du besoin financier d'exploitation, calcul de seuil de rentabilité, calcul des amortissements...), en plus, des informations sur le créateur ou l'entreprise (statut, registre de commerce, n° de patente, liasses fiscales, patrimoine, référence professionnelle...). Il faut noter ici que le plan de financement est considéré par le banquier comme étant la charpente de votre entreprise et la clé de voûte de votre business plan.

Soyons réalistes, aucune banque ni tout autre établissement financier public ne vous fera crédit si votre entreprise ne dispose pas d'un minimum de fonds propres.

En moyenne, l'apport initial tourne autour de 30% des besoins de financement. Les emprunts bancaires représentent le reste. Il ne faut surtout

pas oublier que l'argent emprunté a un coût et la rémunération des banques peut prendre plusieurs formes: taux d'intérêt (qui varie très peu d'une banque à l'autre, mais affecté d'une prime de risque basée sur le degré de solidité de votre entreprise), en plus des commissions (commissions de découvert, d'acceptation, de mouvement) et des frais de dossier.

Pas de grande nouveauté.

Même si la palette des financements des entreprises est large et couvre pratiquement toutes les catégories d'entreprises (tous secteurs confondus) à quasiment tous les stades de développement, il n'en demeure pas moins vrai que l'offre bancaire reste sans grande nouveauté par rapport aux années précédentes.

Dans les catalogues des différentes banques, on trouve pratiquement les mêmes propositions (financement de l'investissement, de l'exploitation, de la mise à niveau, de l'international, de l'immobilier, de la consommation, gestion de la trésorerie et d'autres produits comme le marché des changes, l'assurance crédit, le financement de la certification...) qui, le plus souvent, sont présentées sous une autre forme et une autre appellation.

Quant aux lignes internationales, elles sont paradoxalement sous-exploitées. Les explications fournies par certains banquiers sont peu convaincantes et l'on pourrait facilement conclure que le recours à ce genre de financement, comme celui assuré par les organismes internationaux (Proparco, par exemple), ne semble pas faire partie de la culture de la PME marocaine.

De même, les fonds de garantie, mis en place pour le financement de la mise à niveau, donnent l'impression d'être là juste pour meubler les étagères. Le financement de la création de la jeune entreprise ressemble à cette étoile filante qui fait rêver les jeunes, sans plus. Les « capital-risqueurs » sont en nombre plus ou moins significatif, mais ils demeurent sinon très peu opérationnels, du moins fortement sélectifs. Pourtant, dans leur discours, comme dans leurs plaquettes d'entreprise, les banques (sans distinction) mettent en avant leur « savoir-faire au service de l'entreprise ». Dans la pratique, la plupart d'entre elles privilégient les entreprises de « haut standing », en mettant à leur disposition toutes leurs structures d'ingénierie financière en vue de les arroser de liquidités et de quasi-fonds propres à bas prix, à

travers des opérations de haut de bilan.

Des solutions classiques à court terme

Dans le dispositif classique, concernant le financement de la PME, il importe donc de faire la distinction entre les crédits à court terme et les crédits à moyen et long terme. Autrement dit, les crédits de fonctionnement et ceux d'investissement. Le crédit à court terme porte généralement sur une durée d'une année. Il est destiné à «financer les dépenses d'exploitation» (constitution de stocks, mobilisation de créances détenues sur les clients) et « se rembourse finalement par le dénouement de l'opération qu'il a servie à financer». Pour le banquier, «le crédit à court terme sert à financer le cycle d'exploitation d'une entreprise depuis l'achat de la matière première jusqu'à la vente du produit fini». Dans cette catégorie, à l'exception des engagements par signature (qui ne donnent pas lieu à des décaissements), on trouve, pêle-mêle, le crédit de campagne, les avances sur marchandises, le préfinancement à l'export, le préfinancement des marchés publics, les crédits de mobilisation des créances, l'avance sur créance née à l'étranger, l'avance sur marchés nantis mais aussi d'autres lignes de crédit comme la facilité de caisse, le crédit spot, le crédit direct et le crédit relais. Toujours dans la catégorie des crédits à court terme, qui ne donnent pas lieu (cette fois-ci) à des décaissements, on peut citer:

3 Questions à Joël Sibrac, Président du directoire de la BMCI

E&E: En matière de financement de la PME-PMI, comment se positionne la BMCI par rapport au secteur bancaire?

Joël Sibrac: La BMCI a toujours fait de la PME-PMI un de ses segments stratégiques, d'autant que le tissu économique marocain est formé d'environ 95% de PME. Nous avons pour ce faire une filière entièrement dédiée à ce segment de clientèle. Elle représente plus de 30% du volume global des emplois de notre banque avec des progressions annuelles à deux chiffres.

E&E:Quelle est votre nouvelle stratégie marketing orientée PME-PMI et quels sont les nouveaux produits offerts sur ce segment de marché?

J.S: Les études que nous avons menées récemment sur le marché des PME-PMI ont montré que ces entreprises ont évolué vers une exigence de relations plus professionnelles avec les banques et empreintes de transparence, La concurrence internationale aidant, les PME-PMI sont devenues beaucoup plus sensibles à la réactivité, au respect

des délais et à la recherche de solutions adaptées à leurs préoccupations quotidiennes de gestion de leur trésorerie et leurs flux.

Pour ce faire, nous avons multiplié notre présence sur le terrain et travaillé davantage notre proximité de la PME avec un réseau de centres d'affaires spécialisés. Nous avons pu anticiper les difficultés que pourraient connaître certaines PME et participer avec elles à la recherche de solutions.

Sur un plan opérationnel. Nous avons développé au cours de l'année 2005 plusieurs produits spécifiques répondant aux besoins de la PME. Notamment Assur-Plus Retraite Entreprise qui est un produit d'épargne salariale destiné aux salariés des entreprises dont les bénéfices fiscaux, aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise, sont importants. Il y a également les Cartes affaires. C'est une carte «Business» et «Corporate» qui permet aux collaborateurs amenés à effectuer des déplacements au Maroc ou à l'étranger, de régler leurs dépenses professionnelles sans avoir à transporter des espèces.

E&E: Face au rétrécissement du crédit bancaire, le financement direct sera-t-il la panacée?

Joël Sibrac: Pour le moment nous n'avons pas senti un rétrécissement du crédit bancaire pour ce segment de clientèle d'autant que nos objectifs annuels en matière de distribution de crédit pour

pour la PME connaissent un trend haussier, Nous œuvrons toutefois à faciliter à la PME l'accès à d'autres alternatives de financement afin d'accroître sa compétitivité dans un marché de plus en plus concurrentiel. Notre stratégie privilégie l'accompagnement des PME qui le souhaitent pour ouvrir leur capital à l'épargne publique. Nous pensons enfin que le recours au financement direct des entreprises en général et plus particulièrement des PME ne pourra que se développer à moyen terme compte tenu des nouvelles règles d'appréciation des risques de crédit et de la directive Bank -Al- Maghrib du 1er avril 2005 qui renforcent la transparence des comptes des entreprises et donc la confiance des bailleurs de fonds.

Le crédit documentaire (révocable et irrévocable), les cautions en douane, le crédit d'enlèvement, les obligations cautionnées, les cautions pour admission temporaire, les cautions pour importation temporaire, les cautions de transit et autres cautions administratives. Tandis que dans le crédit à moyen et long termes, dont la durée peut aller jusqu'à 15 ans (ou crédit d'investissement, cas de la jeune entreprise), les formules les plus utilisées, ou les plus connues, sont le crédit acheteur, le crédit fournisseur et le crédit bail ou leasing.

Ceci dit, la communauté des opérateurs ne se fait pas d'illusions.

Malgré l'essor des marchés financiers, *«le problème du financement de la PME au moment de sa création ou de son expansion, demeure une constante récurrente chez nous»*, reconnaît, l'air amer, un jeune entrepreneur. Il est temps, insiste-t-il, *«de renforcer l'offre et d'accroître la visibilité des produits»*.

De l'avis général des opérateurs, les évolutions qui ont marqué le secteur bancaire marocain (concentration, nouveau dimensionnement des banques en termes de capital, de capacité d'intervention et de prise de risque) devaient permettre aux établissements de crédit d'offrir aux PME-PMI des solutions plus simples et plus attractives que les solutions classiques qui ont montré leur limites.

Le problème de financement de l'entreprise ne doit pas être sous-estimé, car, il est une sérieuse menace pour le développement des initiatives les plus dynamiques dans notre pays. Ce sont peut-être ces difficultés qui ont poussé le Crédit Populaire du Maroc dont la vocation -dit une des plaquettes- est: d' *«intervenir et d'accompagner l'entreprise tout au long de son cycle de vie, depuis le projet professionnel, jusqu'à l'entreprise mature ancrée dans l'environnement national et international»*, à initier une nouvelle baisse de son taux d'intérêt au-dessous de 7% et à réfléchir sérieusement, explique son président, aux moyens de diversifier la nature et le nombre d'instruments financiers permettant d'élargir l'assise financière des petites et moyennes entreprises.

Le sommet mondial sur la société de l'information

Jean-Michel Hubert, Ambassadeur délégué pour le Sommet mondial sur la société de l'information
La Documentation Française

Point d'étape sur le Sommet mondial

Le Sommet Mondial est un événement dont la première phase a eu lieu en décembre 2003 à Genève et dont la deuxième phase s'est tenue à Tunis, du 16 au 18 novembre. C'est un événement qui se déroule dans le contexte des Nations unies et qui donne lieu à des phases préparatoires, dites 'précom'. Pourquoi un Sommet Mondial sur ce sujet ? parce que, autour des mots devenus très courants, le mobile, l'Internet, le multimédia, se sont développés, partout dans le monde et dans tous les champs de la société ; il y a des conséquences potentielles, parfois des risques et il est apparu nécessaire de développer, à travers le dialogue une compréhension partagée mais également l'établissement de principes et de règles sur ces différents aspects. C'est ce que le premier ministre, M. Raffarin évoquait lorsqu'il est allé lui-même à Genève en décembre 2003 en soulignant que les nouvelles technologies doivent être mises au service d'un projet de société pour lequel la France appelle de ses vœux une société ouverte sur les principes de liberté, d'égalité et de non discrimination, actant que ces technologies représentent également un instrument puissant de développement et qu'il convenait d'établir des règles pour le développement et le succès, l'épanouissement de cette société de l'information. La société de l'information, c'est quoi au juste ? c'est un ensemble d'individus liés entre eux par la mise au point des microprocesseurs dans les années 60, des réseaux numériques dans les années 70, et de l'appropriation progressive de l'ordinateur et de l'Internet dans les années 80 et 90 dans certaines parties du monde. En évolution rapide, appropriés ou subis, technologies et usages s'appuient sur le traitement rapide de données numérisées et sur leur mise en réseau dans un cadre mondial. Ils augmentent les possibilités de production et d'accès au savoir et à la connaissance grâce à des programmes inclus sur des supports divers (télévision, ordinateur, téléphone, livre électronique...) et parfois coûteux. De nouveaux usages sociaux sont susceptibles non seulement de

modifier la vie quotidienne et la relation au travail entre personnes mais aussi les modes de relations entre les gouvernants et les gouvernés, tout comme les rapports qu'entretiennent les Etats et les entreprises. Certains vont jusqu'à y déceler le nouveau fondement des sociétés du vingt et unième siècle.

Considérant pour sa part que la naissance de la société de l'information pouvait représenter " une occasion exceptionnelle de contribuer activement à la réduction de la fracture numérique et du fossé de la connaissance ", l'Organisation des Nations unies (ONU) sur proposition de l'Union internationale des télécommunications a décidé en 1999 de la tenue d'un Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI) pour répondre aux questions suivantes. Quel rôle peuvent jouer ces usages et ces technologies dans le développement économique et social mondial ? La production et la diffusion de savoir qui en découlent bénéficient-elles à tout le monde ? La communauté internationale doit-elle définir des valeurs et une vision universelle de la société de l'information ?

A l'occasion de la rencontre de Genève en décembre 2003, première escale de ce sommet, deux documents ont été produits, l'un dit « déclaration de principe » et l'autre, un peu plus concret et directif, dit « plan d'action ». Mais, comme beaucoup de sujets n'avaient pas encore été résolus à cet instant, deux groupes de travail ont été installés, à la fois par le Sommet et par le Secrétariat général des Nations Unies, l'un portant sur les mécanismes de financement de la fracture numérique et l'autre sur ce que l'on doit appeler la gouvernance de l'Internet.

Après ce sommet de Genève, il y a eu une petite interruption au cours du premier semestre de l'année 2004 et les travaux ont repris à l'occasion d'un premier comité préparatoire en Tunisie, à Hammamet fin juin 2004. Cette réunion a eu essentiellement pour objet, d'une part de se rassembler autour d'une affirmation, à savoir qu'après des débats et des accords trouvés sur des déclarations de principes et des orientations générales, il convenait qu'à l'occasion de la phase

de Genève, l'on passe à ce que l'on a appelé les solutions. La construction de projets, la présentation de réalisations concrètes font partie de la ligne directrice de ce qui est en train de se préparer et qui s'exprimera, à Tunis, à la fin de cette année.

Le deuxième point fort des travaux de Hammamet a été de confirmer l'une des caractéristiques originales, d'associer, autour du dialogue des Etats, dans le contexte des Nations unies, d'autres catégories de partenaires résumés sous les mots, dans le vocabulaire du sommet, de la société civile d'une part et du secteur privé d'autre part. La richesse, la nécessité de cette approche multipartenaire a été soulignée et se concrétise dans tout le processus préparatoire et se confirme à travers l'organisation du sommet de Tunis. Sur ces différents sujets, et notamment sur les questions de gouvernance et de mécanismes de financement, la France a une action tout à fait déterminée, des options claires qu'elle s'attache à exprimer selon le processus qui se met en place maintenant, assez régulièrement à travers l'expression européenne.

Sur le thème de la gouvernance, il peut y avoir un premier enjeu de débat qui serait celui de savoir ce qu'est la gouvernance. Assurément, c'est associer les différents types d'acteurs, les pouvoirs publics, le secteur privé, la société civile, dans les mécanismes qui permettent le développement de la société de l'information de manière ouverte, transparente, pour le bien de tous et pour l'efficacité des différents projets, dans le respect des règles générales, des principes généraux qu'il appartient aux pouvoirs publics de préciser et de mettre en oeuvre.

Comment doivent s'exprimer et se reconnaître les fonctions, les différents types d'acteurs, les pouvoirs publics dans l'expression des préoccupations d'intérêts publics et de l'intérêt général, et par ailleurs, des acteurs qui sont des opérateurs s'inscrivant dans le marché et la société civile qui a des préoccupations, des attentes et parfois des contributions aux réponses à apporter dans le débat.

Internet, les nouvelles technologies et la société internationale

Le « processus SMSI », comme il est convenu de l'appeler, correspond à la reconnaissance par la société internationale des enjeux de l'Internet. Un pays du Sud a succédé à un pays du Nord pour l'organisation d'un événement unique en son genre,

qui concerne la planète dans son ensemble. La Suisse passe aujourd'hui le témoin à la Tunisie.

Disons qu'il s'agit des deux actes d'une même pièce, la rencontre de Genève en décembre 2003 ayant posé les questions, celle de Tunis devant apporter les réponses.

Depuis le début de ce processus, la France a toujours été une force de proposition active dans l'ensemble des débats. Je note que c'est d'ailleurs un des très rares pays (avec les Etats Unis) à avoir nommé un ambassadeur en charge spécifiquement de cet exercice et des nouvelles technologies. Si l'expression française dans le cadre de la préparation de ces événements passe tout naturellement par l'Union européenne, notre pays a souvent, au sein des instances bruxelloises, des approches novatrices et audacieuses, qui sont autant de traductions de sa culture, de ses traditions et de l'intérêt que cette question revêt pour elle.

Les deux principaux enjeux du SMSI : la gouvernance de l'Internet et la lutte contre la fracture numérique

Ces deux sujets sont très importants pour notre avenir à tous. De la façon dont ils seront abordés à Tunis dépendra largement la physionomie de l'Internet de demain.

► **La gouvernance** est une question centrale. Il s'agit de répondre à des interrogations a priori simples mais en réalité porteuses d'enjeux complexes : à qui doit revenir la responsabilité de cette gouvernance ? Quels doivent en être les contours ? Les acteurs en présence sont nombreux puisque le processus SMSI est de type « multipartenarial » : Etats, organisations internationales, société civile, secteur privé sont autour de la table. Tous ont leur place et leur légitimité, tous ont potentiellement voix au chapitre sur tel ou tel thème, dans le respect de la spécificité et des responsabilités particulières de chacun.

► L'autre grande question découle du fait que tous les habitants du monde n'ont pas accès à « la toile ». Dans ce domaine également la planète est coupée en deux par ce que l'on appelle maintenant communément **la fracture numérique**. Or il est clair pour tous que la révolution numérique peut concourir au développement des pays du Sud, en l'accéléralant.

L'idée était donc de trouver un mécanisme novateur qui permette de contribuer au financement de l'accès de ces pays à l'Internet mondial. L'initiative est venue de l'Afrique : un mécanisme a été proposé par le Président Wade du Sénégal : il s'agit d'un "**Fonds de solidarité numérique**" dont le principe, soutenu dès le début par la France, a fini par apparaître à tous comme une bonne solution. Ce fonds, officiellement installé à Genève en mars 2005, fonctionne sur une base volontaire. La France et cinq collectivités territoriales françaises constituent presque le tiers de ses 20 membres fondateurs. L'« **Agence de solidarité numérique** » qui lui est associée aura son siège à Lyon. La participation de notre pays à cette initiative s'inscrit à la fois dans une tradition générale d'aide au développement et dans une politique très allante en faveur du désenclavement numérique des pays du Sud. Le **programme pluriannuel ADEN** (création de points d'accès à l'Internet dans les zones isolées d'une dizaine de pays africains et formation de leurs gestionnaires locaux) du ministère des Affaires étrangères, doté de moyens financiers importants, procède de la même volonté et du même engagement.

La place de la société civile

Il est important à mon sens de dire un mot sur la participation de la société civile au processus SMSI. Le fait n'est après tout pas si courant dans un Sommet des Nations unies ! Je peux témoigner qu'elle constitue un réservoir bouillonnant d'idées, de compétences techniques et bien sûr d'enthousiasme, le tout sur des sujets extrêmement variés. La France a choisi pour sa part d'inviter des ONG et des associations sur son pavillon national à Tunis (Télécoms sans frontières, le Groupe des écoles des télécoms, l'Association des paralysés de France) ainsi qu'aux tables rondes qu'elle organisera en marge du sommet. Répondant aux préoccupations d'un grand nombre d'associations et de particuliers, je viens également d'organiser les 4 et 5 octobre deux journées de colloque/rencontres à la Bibliothèque Nationale de France autour des thèmes : "**la société numérique et l'accès au savoir**" et "**les nouvelles technologies de l'information et de la communication et le handicap**".

Ce dernier sujet mérite une attention toute particulière : l'intégration des handicapés dans la société prend un tour nouveau avec l'irruption des nouvelles technologies, et ce dans au moins trois domaines : l'accès à l'Internet via des logiciels adaptés aux différents types de handicaps,

l'appareillage des personnes handicapées et le travail à distance. Faciliter l'insertion des personnes handicapées, c'est aussi réduire une forme de fracture numérique.

Dans ce domaine comme dans d'autres, prendre conscience de l'enjeu et apporter des solutions, tel est bien le rôle du Sommet de Tunis.

Paper PC, le stylo qui vous connecte

Abdoulaye Cissoko

Economie et Entreprises, Novembre 2005

De l'écrit à l'écran, il n'y a qu'un pas, ou plutôt qu'un trait. C'est le principe même du Paper PC, qui a fait son entrée au Maroc il y a quelques mois.

Les cahiers et blocs notes «intelligents», lancés par Clairefontaine n'ont en apparence rien de plus que le vieux cahier à spirales avec ses petits carrés sagement alignés que des générations d'écoliers ont transporté dans leurs cartables et qui les a vus former leurs premières lettres d'alphabet. Mais en réalité, les pages du Paper PC sont recouvertes d'une trame de points minuscules qui constituent un repère pour le «stylo magique». Le principe est simple, le fameux stylo est doté d'une micro-caméra qui lui permet de mémoriser tous les mouvements tracés par sa bille sur la page. Les données peuvent ensuite être transférées sur ordinateur avec possibilité de transcrire automatiquement le manuscrit, le dessin ou le croquis. Relié par un téléphone bluetooth, le paper PC permet d'envoyer par mail, fax ou MMS toutes les notes prises sur le cahier électronique. Idéal pour les entreprises disposant de salariés nomades (sondeurs, réparateurs, commerciaux, journalistes reporters...) chargés de collecter des données destinées à être traitées sur ordinateur. Clairefontaine vise également les particuliers qui ont du mal à se séparer du bon vieux stylo au profit du clavier. Mais la formule a-t-elle tous les atouts pour séduire les utilisateurs marocains? Là est la question. D'abord, il y a la facilité d'utilisation. Et sur ce plan, la bataille n'est pas gagnée d'avance, malgré les beaux slogans et les arguments de simplicité et de fonctionnalité mis en avant. A en juger par l'expérience européenne, la mise en pratique nécessite un peu de patience. Il ne suffit pas d'avoir un bloc notes numérique et un stylo magique pour passer à l'acte. Il faut d'abord commencer par installer ledit stylo sur l'ordinateur avec une clé USB. Mais les choses sont moins évidentes pour les non initiés lorsqu'il faut se connecter au site www.clairefontainepaperpc.com pour s'enregistrer et créer son environnement personnel. Une étape essentielle pour pouvoir par la suite archiver les données sur ordinateur. La dernière Clairefontaine mise pour sa part sur le multimédia pour une plus grande accessibilité des données qui sont transmises, sous forme de mail, de MMS ou de fax en associant le stylo au GSM équipé de bluetooth. Tout passe par un serveur, contrôlé par la société

étape consiste à installer le logiciel MyNotes qui permettra à l'ordinateur de décrypter les messages du stylo magique. Une fois que vous aurez maîtrisé tout cela, regardez de plus près votre cahier ou votre bloc-notes aux pages légèrement grisées.

Vous remarquerez que des espaces dédiés aux fonctions de communication ont été prévues avec des inscriptions de type «mail», «fax» ou «MMS», pointez-les simplement avec la bille du stylo et le tour est joué. Vous pouvez envoyer vos notes ou vos schémas partout dans le monde et à tout moment. Mais la réussite de ce produit sur le marché marocain dépendra avant tout de son prix. Clairefontaine propose quatre formats de cahiers et blocs (A4, AS, B7 et A7) qui offrent tous le même niveau de fonctionnalité et dont les prix varient dans une fourchette de 140 à 290 dirhams. Mais ce n'est pas tout, la nouveauté, annoncée en grande pompe est le pack Paper PC. Ce dernier comprend les quatre formats de cahiers en plus du stylo numérique Nokia SU-1B, le tout pour 3.900 dirhams.

Au niveau international, le cahier du futur fait l'objet d'une grande bataille commerciale entre les deux géants du cahier scolaire Clairefontaine et Oxford.

Ces deux groupes familiaux créés au milieu du XXIème siècle aiguisent leurs armes pour défendre deux tactiques différentes autour d'une seule et même invention, le cahier numérique. L'Easybook d'Oxford se veut avant tout pratique et se base sur le principe tout simple de mettre en relation un stylo et un ordinateur. Le groupe normand propose à l'utilisateur de prendre des notes et de poser ensuite son stylo magique sur un boîtier relié au PC qui télécharge les données sur la machine pour les traiter, les trier, les stocker... Il permet aussi de transformer les notes manuscrites en caractères d'imprimerie sous format Word, Excel, ou Outlook. Oxford, présent sur le marché du cahier intelligent depuis près de trois ans n'a toujours pas réussi à décoller. Mais il ne baisse pas les bras pour autant. Il vient de lancer la troisième génération, l'Easybook M Cube.

Metalinks, propriétaire de la technologie du paper PC et avec lequel le géant français a signé un contrat de cinq ans. A en croire le patron de Metalinks, Barthélémy Gilles: «*Ces produits résultent de plus de deux années de recherches avancées, notamment*

sur l'étude ergonomique des interfaces». Il soutient que «leur prise en main ne requiert aucune connaissance informatique spécifique et autorise les usages les plus larges, de la simple prise de note personnelle aux applications professionnelles les plus exigeantes». Alors, le Paper PC trouvera-t-il sa place dans les mallettes d'hommes d'affaires et autres professions libérales ou restera-t-il un simple gadget de plus dans le monde des nouvelles technologies? Seules les ventes le diront.

www.allocine.fr

Allo Ciné est le premier portail du cinéma. Il est destiné à toute catégorie de navigateurs. Le site met à la disposition des cinéphiles une source pratique et rapide d'informations sur le

7ème art, tout en facilitant la transaction et l'accès aux salles. Il comporte plusieurs rubriques. Une première est destinée à renseigner sur l'actualité du cinéma. Vous pouvez aussi visiter la galerie photos et la partie réservée aux célébrités de la semaine.

Quant à la deuxième rubrique, elle renvoie à la presse cinéma. Vous y trouverez votre compte. Une autre rubrique vous permet d'être à l'affût des nouveaux DVD et les prochaines sorties. TI est également possible de télécharger tous vos films préférés. En plus de dialoguer intimement entre les membres Allo Ciné. La conception de la page et le design sont impeccables. Allo Ciné sera présent prochainement sur de nombreux autres supports.

www.capmaroc.com

Le savoir-faire marocain à portée de clic! L'objet de la société CapMaroc S.A. est de proposer, notamment à travers de son site Internet dont l'adresse est www.capmaroc.com. Une gamme complète de services liés au Maroc. Ce site est destiné au grand public passionné de culture marocaine. Design sobre, il vous permet d'être upto-date dans sa rubrique actualités du Maroc. Il vous offre aussi la possibilité de découvrir toutes les splendeurs du Maroc ainsi que de réserver un séjour dans ses plus belles demeures. L'espace Bazar de CapMaroc met à votre disposition toute la richesse et la diversité de l'artisanat marocain. Les articles qui vous sont proposés ont été façonnés par les plus grands maîtres artisans du Maroc et allient de ce fait finesse et beauté. Ce moteur de recherche vous facilite la tâche en mettant en place la recherche multicritère.

Etre compétent ne veut pas dire agir avec compétence

L' Economiste du 21 novembre 2005

Alors que l'évaluation des compétences est déjà intégrée dans les politiques des entreprises étrangères, celles nationales n'arrivent pas à la faire accepter comme outil de professionnalisme. Outre les dispositifs d'évaluation des performances, les entretiens annuels d'évaluation, la validation des acquis, les managers doivent désormais faire un bilan des compétences de leurs collaborateurs. En fait, les entreprises recherchent de plus en plus des personnes qui non seulement ont des compétences, mais aussi celles qui savent «agir avec compétence» dans des situations professionnelles particulières. La gestion des compétences peut s'imposer comme un outil de décision stratégique et un instrument de cohésion interne (1). Guy Le Boterf, spécialiste de la problématique des compétences, fait la distinction entre être compétent et avoir des compétences. Dans le premier cas, il s'agit d'agir avec compétence, alors que dans le second, c'est disposer de ressources pour agir avec compétence. Une personne agit avec compétence si «elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources personnelles et externes pertinentes pour réaliser, dans un contexte particulier des activités professionnelles selon certaines modalités d'exercice (critère d'orientation) afin de produire des résultats (services ou produits) satisfaisant à certains critères de performance pour un client ou un destinataire.

Il ne suffit pas que les personnes sachent agir avec compétence pour qu'elles agissent avec compétence. Encore faut-il qu'elles en aient le pouvoir et les moyens, et qu'elles en aient envie. Pour ce faire, il importe de réunir un ensemble cohérent de conditions concernant à la fois le *savoir-agir*, le *pouvoir-agir* et le *vouloir agir*, insiste le consultant français. Une personne qui agit avec compétence active trois dimensions. Primo, les ressources dont elles disposent. Celles-ci peuvent être personnelles (connaissances, savoir-faire, capacités cognitives, compétences comportementales...) ou externes (banques de données, réseaux d'expertise...). Secundo, l'action et les résultats qu'elle produit, c'est-à-dire les pratiques professionnelles et les performances. Tertio, la réflexion, prise de recul par rapport aux deux dimensions précédentes .

«Le professionnel compétent est celui qui non seulement est capable d'agir avec pertinence dans une situation particulière mais qui comprend

également pourquoi et comment il agit. Il doit donc posséder une double compréhension: celle de la situation sur laquelle il intervient et celle de sa propre façon de s'y prendre», précise l'expert. Cela implique que la personne doit prendre du recul pour pouvoir améliorer ses pratiques professionnelles. «Se distancer, c'est établir une distance entre soi et ses pratiques et aussi avec les ressources personnelles et externes disponibles. C'est sur cette dimension que le professionnel peut développer sa capacité à conduire lui-même ses apprentissages et à les transférer».

Le management des compétences cherche à développer une approche dynamique tournée vers la valorisation de la richesse humaine. Un système qui gagne en souplesse et en implication. Selon Guy Le Boterf, on ne peut professionnaliser les personnes: elles seules peuvent le faire si elles le souhaitent et si elles en ont les moyens. Il s'agit donc de mettre en place des dispositifs qui facilitent la réalisation de parcours personnalisés qui vont de plus en plus ressembler à des «parcours de navigation». Ce grand spécialiste suggère un modèle de développement des compétences par «navigation professionnelle». C'est un parcours personnalisé où la personne peut passer par des situations de formation et de professionnalisation, comme par exemple un voyage d'études, un partage de pratiques professionnelles ou la lecture de revues spécialisées. «On ne peut pas forcer les gens à agir avec compétence, mais on peut créer un environnement propice pour les pousser à y arriver. L'expérience montre que dans ce type de logique, tout le monde ne va pas progresser de la même façon, mais vous offrez la chance aux plus motivés de progresser», explique Le Boterf. Seuls les plus motivés et talentueux tireront profit de cette opportunité. D'où la complémentarité entre gestion des talents et gestion des compétences.

De la théorie à la pratique, il peut y avoir un grand écart. En réalité, la gestion des compétences se décline sous plusieurs formes: d'un simple inventaire des dispositions requises dans une fonction à la cartographie des compétences collectives d'une organisation. Tout dépend de l'approche que l'entreprise choisit d'adopter, en fonction de ses métiers et de son environnement. «Théoriquement, l'approche paraît facile, mais la pratique est difficile. Ce système a des chances de réussir lorsqu'on décide de procéder progressivement par une opération-pilote dans une

petite unité, mais pas pour un grand nombre de salariés», souligne une responsable. Certains établissements se heurtent à la pression des syndicats. D'autres peinent à faire admettre à leur personnel que l'évaluation des compétences est différente de l'évaluation des performances et qu'elle n'a pas de lien direct avec les augmentations de salaires. Ce qui limite l'adhésion à ce projet et dans certains cas, provoque son rejet.

- Le travail participatif fait que les employés s'approprient le référentiel.

Conseils

- Pour mener à bien ce processus de gestion des compétences, il faut un pilote méthodologique, soit de l'intérieur de l'entreprise (responsable RH) pour aider à produire le référentiel ou, à défaut, un consultant externe. Ce qui ne fonctionne pas est sous-traité à 100%.
- Dans toute évaluation d'un capital qui est d'abord humain, la part de subjectivité peut difficilement être réduite à zéro.
- Le consultant doit transférer (sous contrat) son savoir-faire à un responsable RH interne.
- On s'adapte à la culture, mais les règles sont universelles et applicables partout.

(1) L'Institut des Ressources humaines (IRH) a organisé les 11 et 12 novembre à Casablanca un séminaire sous le thème: «La compétence au cœur du professionnalisme de votre entreprise» ou «Comment disposer de professionnels compétents dans votre entreprise». Cette rencontre a été animée par Guy Le Boterf, expert international de la problématique des compétences.

Le salaire au mérite, précepte managérial peu mis en pratique

NATHALIE QUÉRUEL

Le Monde du 15 novembre 2005

L'individualisation des rémunérations ne serait-elle qu'un... leurre? C'est en tout cas peu ou prou ce qu'a constaté Philippe Lemistre, chercheur au Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Lirhe) : *« Si l'individualisation des salaires de base est entrée dans les mœurs des entreprises, on observe que, dans les faits, elle produit peu de différenciation entre les collaborateurs. Sur un même poste, à compétences égales, cet écart n'excède pas 10 %. Car, pour maintenir l'équité interne, un consensus de pratiques fait que les salariés sont augmentés à tour de rôle ».*

Le panel Oscar de la CFDT, qui mesure chaque année l'évolution des rémunérations des cadres, ne le contredit pas. En 2004, les cols blancs étaient 27 % à percevoir une augmentation collective seule, contre 40 % en 2001. *« Cette enquête montre simplement que les augmentations individuelles suivent un rythme bisannuel, décrypte Philippe Fontaine, secrétaire national de l'UCC-CFDT. Mais près de 14 % des cadres n'ont pas vu leur salaire revalorisé entre 2000 et 2004. »*

Alain Guéguen, président de l'Observatoire des rémunérations et avantages sociaux (ORAS), association qui regroupe des directeurs de ressources humaines (DRH) et des responsables chargés de la rétribution, reconnaît que la mise en œuvre opérationnelle de l'individualisation ne suit pas toujours l'affichage qu'en font les employeurs : *« Si cette politique de rémunération n'est pas bien expliquée et menée, on prend un risque avec le corps social de l'entreprise. Qui plus est, depuis quelques années, la faiblesse de l'inflation et les budgets d'augmentation resserrés ne permettent pas une grande flexibilité. »*

Mais pour M. Lemistre, les freins à l'individualisation des salaires ne sont pas que conjoncturels. La contrainte juridique n'est pas négligeable: l'article L 133 du code du travail stipule en effet: *« A travail égal, salaire égal »* *« En outre, pour justifier une distinction dans la rémunération, il faut montrer une différence dans les tâches accomplies. Or, mesurer les performances individuelles sur des critères objectifs dans des systèmes de production de plus en plus complexes, où les métiers s'interpénètrent, s'avère difficile. »* C'est un des points soulignés par le Panel Oscar

2005. La procédure d'évaluation fait l'objet de nombreuses critiques de la part des cadres : impréparation, pas de véritable dialogue, objectifs et moyens imposés et non négociés: *« Ils ne s'opposent pas à l'idée d'être jugés sur leur contribution individuelle, explique M. Fontaine. Mais ils veulent que la démarche s'appuie sur des critères lisibles et négociables. L'individualisation des rémunérations, qui leur a été vendue comme un outil de reconnaissance et de motivation, les déçoit telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui. On est passé d'un système de rémunération collective un peu aveugle, qui ne distinguait pas ceux qui s'investissent, à un système individualisé opaque qui, en fait, ressemble assez à l'ancien, mais avec des effets pervers générant de l'exclusion, de l'incohérence et contribuant à de moindres performances. »*

Si les salaires fixes individualisés ne font pas le grand écart, c'est aussi parce que les managers, qui procèdent aux évaluations et proposent les augmentations, n'assument pas leur *« pouvoir discriminant »*.

Au contact permanent avec leur équipe, ils ont tout intérêt à maintenir une sorte de paix sociale. *« Peu à l'aise, les responsables hiérarchiques oscillent entre deux techniques: soit le tourniquet en augmentant chacun à tour de rôle, soit le saupoudrage en augmentant un peu chacun, remarque Eric Wuithier, directeur associé chez Towers Perrin, cabinet de conseil en ressources humaines. Si on veut que l'individualisation soit effective et produise un effet de reconnaissance, il est nécessaire de les former à faire de la sélectivité et à accompagner leurs collaborateurs. Ça ne peut pas marcher si on se contente de fixer des objectifs et de faire le bilan un an après. »*

Alain Guéguen, précise que le but de l'individualisation des salaires n'est pas de chambouler les équilibres économiques et sociaux et que les employeurs veillent à maintenir un corps social relativement homogène : *« Dans la pratique, une très grande majorité des collaborateurs bénéficient d'une augmentation moyenne qui crée peu de différenciation sur des niveaux de fonction cohérents »; les écarts ne se font qu'aux extrêmes.* On sanctionne quelques salariés qui n'ont pas pu

du tout donné satisfaction et on valorise certains autres qui se sont montrés très performants. Mais il ne faut pas confondre équité et égalité. L'équilibre c'est de rémunérer les collaborateurs à leur juste valeur, de mener une politique de rémunération cohérente, basée sur des outils d'évaluation qui tiennent la route ». L'augmentation au mérite étant limitée, c'est donc sur la partie variable de la rémunération que les entreprises tentent de faire la différence.

Styles hiérarchiques et jeunes diplômés

Christian Bourian

L'Expansion, septembre 2005

Les universités, mais surtout les grandes écoles, multiplient les stages et les années césures en entreprise pour leurs jeunes diplômés, au point d'atteindre plus de 40 % du temps de scolarisation. Cette alternance repose sur un constat implicite : il est impossible à l'enseignant en salle de réduire l'écart ontologique entre théories et pratiques. Seule l'expérience du terrain, armée de la capacité à lui donner un sens, permet de prendre la mesure des choses et d'assurer une véritable professionnalisation du jeune diplômé. Nous avons mesuré les résultats atteints par ce processus. Verdict : alors que les difficultés des missions sont toujours vécues positivement car elles constituent une source d'apprentissage, de dépassement de soi et d'enrichissement professionnel, il n'en est malheureusement pas de même des relations avec les « hiérarchiques »... La qualité de celles-ci dépendrait de leur style de management. Nous avons d'abord identifié deux styles archaïques qui ne sont pas du tout appréciés : les styles « chef » et « patron ». Nous avons identifié ensuite deux styles modernes qui sont parfois appréciés, parfois non, c'est selon les styles « supérieur » et « hiérarchique ». Enfin, nous avons repéré le fameux style postmoderne qui est toujours apprécié : le style « N + 1 ». Malheureusement, il est très rare...

La sympathie éprouvée pour le « hiérarchique »

Rappelons le principal intérêt de la méthode adoptée: il ne peut pas y avoir d'intentionnalité du jeune diplômé, de syndrome de l'enquêté ou de données induites par l'enquêteur, puisque le chercheur n'a pas posé de question dans un questionnaire et n'a pas non plus mené d'entretien. Les jeunes diplômés choisissent simplement de rédiger librement un récit de vie professionnelle dont ils ont déterminé eux-mêmes le sujet. Il faut attendre que, par le fait du hasard, plusieurs centaines de ces écrits abordent un même problème pour que ce problème devienne un sujet d'étude. Les questions de recherche ont donc été choisies *ex-post* en fonction des réponses contenues *a priori* dans une partie des 1105 écrits recueillis à ce jour.

C'est une nouvelle approche. Le tableau « Style de management et satisfaction des jeunes diplômés » (page suivante) présente les résultats obtenus à

partir de l'exploitation de 404 récits professionnels abordant ce thème.

Tout d'abord, il apparaît un résultat global et un résultat par styles. En ce qui concerne le résultat global : seulement 42,7 % des relations hiérarchiques sont décrites positivement par les jeunes diplômés. Ensuite quand on classe les résultats par ordre croissant de satisfaction vis-à-vis des styles de responsable, on obtient une classification « sémantique » des styles chef => patron = supérieur ==> hiérarchique => N + 1. De « chef », le mot qui désigne un style d'exercice du pouvoir fortement incarné, à « N + 1 » qui désigne un pouvoir totalement désincarné, ces différences de satisfaction renvoient à cinq pratiques du pouvoir.

On peut positionner chaque pourcentage sur la diagonale d'un rectangle de Tannenbaum et Schmit. Il apparaît des écarts horizontaux inégaux entre les cinq styles : les trois styles centraux sont réunis par des valeurs proches tandis que se distinguent deux styles extrêmes : à gauche, le chef, version incarnée et « toute-puissante » de la pratique du pouvoir la plus archaïque reçoit un taux de satisfaction de 5,2 % à l'autre bout, le « N + 1 », version désincarnée sans recours au pouvoir, obtient un taux de satisfaction de 88,2 %.

On peut donc poser une loi globale concernant l'exercice du pouvoir : les styles hiérarchiques fortement incarnés, où les jeunes diplômés ne se sentent pas respectés constituent une source de problèmes relationnels, tandis que les styles hiérarchiques plus faiblement incarnés, où les jeunes diplômés se sentent respectés, donnent de meilleurs résultats.

En effet, si le responsable se croit au-dessus des lois et fait ce qu'il veut, il risque d'introduire un arbitraire : « Ce n'est pas ton école ou ta convention qui va m'empêcher de faire quoi que ce soit, c'est moi le chef ici, je te vire quand je veux » ; « Le patron a rétorqué qu'il avait le droit de faire ce qu'il voulait dans son entreprise ».

Dans l'exercice du pouvoir qui demeure respectueux de la loi, le responsable autolimité ses droits dans le cadre de son mandat. Il y a moins de risques d'arbitraire et le respect des règlements

médiatise la relation hiérarchique. Reprenons maintenant chaque style.

Le style « chef ». Ce style est celui qui se réclame haut et fort du pouvoir : « C'est moi le chef ! ». Sur 631 verbatims où le responsable est qualifié de « chef », 76 situations impliquent des jugements de valeur sur le style hiérarchique. Quatre items (sur 76) seulement sont positifs : « Le chef a les épaules larges » ; « Il devient plus gentil, plus ouvert » ; « Il félicite un subordonné qui a le sentiment d'avoir fait une c... », soit 5,2 %. Des 72 représentations négatives, il ressort que la légitimité du « chef » est globalement contestée, non seulement pour ce qu'il dit, pour la façon dont il se comporte, mais aussi sur ce qu'il est : c'est sa capacité à assumer ses responsabilités en respectant les jeunes diplômés qui est mise en doute. Son sens de la responsabilité sociale est décrit comme inexistant. Il semble l'utiliser son pouvoir moins au service de l'organisation qu'à son propre service, pour se maintenir et donner libre cours à son mauvais caractère. Ces items négatifs montrent qu'il y a un déséquilibre entre le poids des droits dont il se réclame, et la faiblesse des devoirs qu'il est prêt à assumer...

Sur son exercice de l'autorité, les items négatifs sont extrêmement durs. On peut les résumer ainsi absence d'autocontrôle de la parole et des comportements de « chef ». Jugé à l'aune des résultats obtenus, il n'est pas légitime aux yeux des jeunes diplômés...

Exemples d'items négatifs : « Il me rappelait qu'il était le chef en criant » ; « Travailler avec mon chef devenait insoutenable » ; « Sa promotion de chef l'avait totalement changé et je le trouvais très désagréable, voire odieux » ; « Mon chef tissait constamment sa toile autour de moi » ; « Les anciens nous obligeaient à toutes les corvées alors que les chefs fermaient les yeux » ; « Il agissait plus comme un chef de bande qu'en responsable » ; « Mon chef m'a alors pris en grippe » ; « Mon chef... disait beaucoup de choses que j'aurais gardées pour moi, à sa place » ; « La réaction du chef était du non respect des valeurs et des normes existantes » ; « Un chef colérique » ; « Mon chef me considérait comme une "véritable" stagiaire : j'étais là pour faire tout le travail ingrat ».

Le style « patron ». Il se réclame aussi du pouvoir, mais conditionnellement à l'efficacité. 193 situations de ce type figurent dans la base. 124 contiennent une évaluation ou un jugement sur la relation. Parmi elles, 45 situations forgent une représentation négative et 48 sont décrites positivement.

Parmi les items négatifs, on retrouve les mêmes reproches que ceux adressés au « chef ». « Mon patron, comme beaucoup de patrons en période de crise, devenait parfois insupportable » ; « Mon patron avait changé avec le succès, il devenait beaucoup plus distant » ; « Il se faisait détester pour affirmer son autorité patronale » ; « Il dit qu'il ne supporte plus les revirements du patron et qu'il doit partir avant de craquer » ; « Le patron se sentait supérieur aux autres, il avait une façon très hautaine et sèche de s'exprimer ».

Mais la légitimité, aux yeux des jeunes diplômés, s'est améliorée. Ceux-ci regrettent certes son comportement, mais contestent moins globalement son pouvoir, qui est plus souvent décrit comme lié à une réussite personnelle incontestable, réussite que certains envient. Les 48 occurrences positives mettent en avant le rêve de devenir patron; qu'on apprend beaucoup en le côtoyant, que le boulot d'un patron c'est de gagner de l'argent, que c'est à ça qu'on sait qu'il est bon, qu'il est droit et fidèle à ses valeurs; qu'il vous défend quand vous avez un bon projet, qu'il donne le feu vert, il vous attribue une plus grande responsabilité quand vous réussissez, il vous félicite et se confie; il est jeune, dynamique, enthousiaste, il a une politique salariale très gratifiante pour qui obtient les résultats escomptés, il vous contrôle au début, vous fait totalement confiance ensuite, il ne choisit comme salarié que des personnes sans lien avec lui, pour éviter toute ambiguïté, etc. A ce stade, la dimension sociale est très présente, mais elle s'exerce en tenant compte de la rareté des ressources. On remarque que les malades (en arrêt) et les plus faibles sont socialement prioritaires.

Le style « supérieur ». Ce style se réclame d'abord de l'efficacité, mais aussi du pouvoir quand l'efficacité du subordonné n'est plus au rendez-vous. Sur 393 situations de ce type, 59 évoquent une représentation précise de la relation entre le jeune diplômé et le supérieur : 32, soit plus de la moitié, évoquent des relations positives, 27 décrivent des relations négatives. La légitimité accrue du supérieur se traduit par des verbatims où ce sont les jeunes diplômés qui se remettent en cause eux-mêmes.

Exemples : « Les erreurs que j'ai commises, le fait de n'avoir pas pleinement satisfait mes supérieurs, me laissent un goût amer » ; « J'ai tiré de nombreux apprentissages de mes supérieurs, en effet, je sais aujourd'hui que j'ai un tempérament assez sec » ; « ... En essayant de mettre de l'eau dans mon vin, pour remonter dans l'estime

de mes supérieurs hiérarchiques, sans chercher la confrontation »; « Il n'y a plus de relations hiérarchiques, tout le monde va dans le même sens, on travaille pour une cause supérieure » ; « J'avais un supérieur compréhensif, sinon c'était renvoyé direct ».

Les items négatifs sont plutôt centrés sur la négociation des conditions de travail. Dans les 32 items positifs, le jeune diplômé se félicite de l'accueil agréable que son supérieur lui a réservé, de bénéficier de sa compréhension, d'être compris, gratifié, voire glorifié par sa confiance et sa compréhension, d'avoir son soutien, d'être reconnu, légitimé, valorisé dans le travail. Il se félicite que son supérieur soit chaleureux, s'entende parfaitement avec lui, soit avenant, sympathique et possède de prestigieux diplômes, etc. A ce stade, la responsabilité sociale est prise en compte à travers les lois et les règlements. Mais certains archaïsmes comportementaux peuvent cohabiter avec des aspects réglementaires détournés de leur mission et mis au service de ces archaïsmes...

Le style « hiérarchique ». Ce stade est semblable au style précédent, mais fait un peu moins de place au pouvoir et un peu plus à l'efficacité. 81 situations sur les 202 occurrences expriment une relation. Les 50 évocations positives (61,7 % des cas) concernent : la confiance reçue, la remontée d'information, la capacité du manager à assumer son rôle jusqu'au bout, son écoute, son expérience, sa capacité à gagner la confiance, sa nomination ailleurs que sur place, le prestige de ses diplômes, sa patience, sa gentillesse, son accessibilité, sa disponibilité et le fait de tenir ses promesses... Le hiérarchique est respecté. Des conflits sont souvent décrits mais les dimensions organisationnelles dominent les dimensions personnelles.

Exemples : « Ambiance ludique, des responsables hiérarchiques jeunes, à l'écoute, appliquant les règles de management les plus efficaces, un job parfait » ; « Tous les deux ans, certains ingénieurs de l'équipe, choisis au hasard, recevaient un questionnaire en vue d'évaluer la qualité et le style de management de notre supérieur hiérarchique » ; « C'est alors que mon supérieur hiérarchique décida de me confier une mission qui serait pour moi la véritable opportunité si je la menais à bien ».

Le style « N + 1 ». Ce style, où les subordonnés désignent le responsable sous le terme « N + 1 », pratique un management qui ne se réclame plus du pouvoir, un management sans pouvoir. Il est centré uniquement sur l'apprentissage de

l'efficacité. Il est beaucoup moins fréquent : 53 occurrences dont 34 expriment une représentation positive ou négative. Les jeunes diplômés disent « mon N + 1 ». La représentation mentale est, dans 88,2 % des cas, positive. Elle concerne la disponibilité du manager pour conseiller, la fréquence des entretiens, sa rapidité à traiter les problèmes, les promotions et l'ambiance de confiance dont bénéficient les salariés... A ce stade, le pouvoir est pratiquement désincarné de sa dimension narcissique ...

Exemples : « Je continue à traiter ce dossier en parfaite collaboration avec mon N + 1 » ; « J'ai la chance d'intégrer l'équipe de chefs de ligne la plus performante, à l'image de son N + 1 » ; « Pouvoir, délégué par mon N + 1 et en adéquation avec mon poste » ; « Discuter avec mon N + 1, lui demander des conseils » ; « Je n'ai rien dit, je faisais comme si de rien n'était et je notais les faits afin de faire part à mon N + 1 de ce qui se passait en son absence » ; « J'avais en effet le sentiment de faire du bon travail et de simplifier la vie de mon « N + 1 ».

La performance du « hiérarchique »

Notre démarche exploratoire empirico-inductive, présente deux originalités. D'abord, elle garantit des données qui ne soient ni « induites » par le questionnaire ni « construites » par l'entretien. On peut découvrir comment les jeunes diplômés nomment réellement le style de leurs managers : « chef », « patron », etc. Désignations observées, qui diffèrent de celles de Fiedler ou de Blake et Mouton, etc.

Ensuite, les données recueillies sont qualitatives. Elles permettent de déterminer l'appréciation portée sur chaque style de management. Mais ce critère rend-il un style légitime ? En effet, si le jeune diplômé est « client » du responsable pour une ambiance sympathique, le responsable le considère plutôt comme un « fournisseur » sur le champ de la performance et du chiffre d'affaires. Il existe donc un échange. En vertu de quoi, être bien positionné sur l'axe de la sympathie n'est pas une garantie suffisante pour justifier la légitimité du style, la légitimité dépend aussi d'un second critère : la performance ou l'efficacité.

Cela nous impose une seconde recherche : quelle relation existe-t-il entre « styles sympathiques » et « styles efficaces », et le fait d'être sympa » ou « antipathique » induit-il une baisse ou un gain en termes de performance ?

Les styles « moins sympathiques » sont-ils « moins efficaces » ?

Réponse avec la théorie dualiste des facteurs

de Herzberg.

Le débat visant à déterminer s'il existe une relation entre satisfaction des salariés et performances de l'organisation rebondit dans la période actuelle avec l'émergence du thème de la responsabilité sociale des entreprises : une pratique sociale de qualité augmente-t-elle la productivité? Ce débat est ancien : dans le champ de la théorie des organisations, il s'amorce dès le début des années 50. Mais il faut attendre 1968 pour que les travaux de Herzberg permettent de décrire cette relation complexe.

Ces études mettent en évidence deux champs organisationnels distincts qui réagissent de façon inverse : les facteurs « hygiéniques » du travail et les facteurs motivationnels. Quand le manager améliore les conditions de travail (facteurs hygiéniques), il ne doit pas s'attendre à un effet positif sur la performance des salariés, mais seulement à un effet de pare-feu social, à la disparition des sources de blocage de la performance... Par contre, quand il améliore le rapport que le salarié entretient avec son travail, il renforce simultanément sa satisfaction et celle-ci intervient sur sa performance. Dès lors, la question est de savoir si, en améliorant son style de management, le responsable accroît les performances. Où se place, au sein de cette théorie dualiste, chacun des styles de management ? Constituent-ils des facteurs hygiéniques, sans action directe sur la performance ? Ou des facteurs motivationnels, ayant un effet direct sur elle ?

Notre analyse permet de préciser les conditions de cette appartenance : les styles « chef », « patron » sont de type « hygiénique », sans action directe sur la performance; les styles « supérieur » et « hiérarchique » sont mixtes; le style « N + 1 » est « motivationnel », c'est-à-dire qu'il a un effet direct sur la performance.

Ceci confirme bien l'existence de plusieurs familles de styles de « commandement » mais, alors que les styles « chef » et « patron » sont plutôt centrés sur un rapport de pouvoir, le « N + 1 », l'est davantage sur l'amélioration de la performance et les styles « supérieur » et « hiérarchique » sont mixtes ...

Les jeunes diplômés supportent-ils les styles « chef » ou « patron » plus mal que les autres styles?

Réponse avec la théorie de l'apprentissage d'Argyris. La problématique est la suivante : pourquoi une expérience professionnelle difficile s'inscrit-elle en tant qu'échec dans les représentations mentales des uns, alors qu'elle

s'inscrit en tant qu'apprentissage riche d'enseignement, ayant permis de progresser, dans les représentations mentales des autres?

Les jeunes diplômés se confrontent à un stage, à une année césure ou à leur début de carrière. Leurs récits témoignent de réalités professionnelles complexes et diversifiées qui peuvent toutefois être ramenées à un seul et même processus « cybernétique » : une mise en situation de résolution de problèmes techniques, financiers, commerciaux, relationnels ou sociaux, mobilisant une dépense d'énergie, mais produisant de l'information, du savoir, de l'apprentissage. Les jeunes diplômés sont en situation résolutoire. Ces situations résolutoires font émerger des émotions, joies ou souffrances, qui constituent un signal fruste servant de base à la construction d'un sens plus élaboré qu'ils vont donner à l'expérience. Si la violence du signal brut les fait passer directement en mode défense, cette recherche d'un sens plus élaboré ne se fait pas. S'ils intègrent le message, c'est la réussite.

Le récit d'expériences permet d'établir le bilan de ce passage : il décrit, d'un côté, la frustration du besoin d'être reconnu et approuvé qui peut se traduire par une représentation négative. De l'autre, le désir d'apprendre et de progresser qui se traduit par une représentation positive, d'autant plus que la situation a produit beaucoup d'informations et que le jeune diplômé dispose d'une faculté d'apprentissage à double boucle. La condition nécessaire à l'utilisation de cette faculté est déterminée par le taux de résistance du jeune diplômé : il ne faut pas qu'il démissionne à la première difficulté...

Mais la condition suffisante est beaucoup plus complexe : elle dépend de son « allocation d'attention » : Si le jeune diplômé affecte principalement son attention mentale à la dimension émotionnelle du signal, il dira : « Cette situation a été insupportable, je me suis rendu dans le bureau du DRH et je lui ai flanqué ma démission » ou « Il m'a donné rendez-vous à 10 heures et il n'est pas venu, ça fait quatre fois, c'est insupportable, je démissionne! ». S'il affecte son attention à la dimension cognitive du signal, il dira : « Ça été difficile, mais je n'ai jamais autant appris sur la façon de gérer les situations insupportables, je me sens plus fort ! » En d'autres termes, ceux qui voient dans les styles « chef » et « patron » l'occasion d'apprendre à gérer un responsable difficile passent mieux l'épreuve que ceux qui rejettent ces styles qu'ils ne supportent pas au niveau affectif...

C'est la place tenue par le besoin d'amélioration des résultats relativement à

celui d'être apprécié, dans l'échelle des besoins des jeunes diplômés, qui est en cause.

Les jeunes diplômés ne se plaignent pas des situations de critiques ou de contraintes. Ils veulent apprendre plus, pour réussir; et plus on leur confie une mission difficile, plus ils apprennent, plus ils s'améliorent... Mais cette capacité suppose la satisfaction de leurs besoins sociaux : plus sur ce plan ils se sentaient frustrés, plus leur besoin d'être reconnu, apprécié, soutenu, protégé, sera élevé, moins ils seront en mesure de prendre du positif dans une relation professionnelle critique. Ceux qui ont dépassé le stade des besoins sociaux de Maslow et qui sont plus indépendants, plus endurcis, plus égocentriques, s'en tirent mieux que les autres. Ceux qui n'en sont pas encore au stade des besoins sociaux et qui sont animés par des besoins de protection s'en tirent aussi mieux, mais à condition que la dépendance liée au besoin de protection ne soit pas rompue.

Le problème plus global va être celui du niveau de développement du jeune diplômé par rapport à celui de son responsable. Ce dernier ne peut produire un stade de commandement qu'en fonction de ce qu'il est et non de ce qu'il n'est pas encore. En raison du principe de la variété requise de Ashby , il est acquis qu'un N + 1 situé en haut de l'échelle de développement sera en mesure de s'adapter au jeune diplômé quel que soit son niveau de développement .

Pourquoi les styles « moins sympathiques » restent-ils dominants?

Réponse avec le concept de culture.

Après qu'on eut attribué leurs réussites spectaculaires à la forte culture dont disposaient certaines entreprises, l'effet « culture » a été étudié à la loupe en France au cours des années 90. Il devra céder le devant de la scène quand on se rendra compte que la force de la culture constitue un handicap presque insurmontable, dans les phases économiques qui nécessitent une transition rapide. D'où l'idée de se demander si ces cinq styles ne seraient pas l'expression d'une culture particulière ?

Effectivement, il apparaît que plus les styles sont évoqués fréquemment, plus le pourcentage de représentations positives baisse, ce qui signale l'existence d'une relation dite d'indifférence. Or, une telle relation indique mécaniquement la

présence de courbes d'indifférence. La théorie établit que l'existence de ces courbes trahit la présence d'un facteur caché, une sorte de troisième variable, qui discrimine chacune de ces courbes, en fonction du niveau de cette troisième variable. Pour intégrer cet effet, nous avons représenté les pourcentages en fonction des taux de fréquence et construit le graphique correspondant aux données précédentes. On constate que les cinq styles s'organisent suivant deux courbes d'indifférence. La courbe supérieure relie les styles de management les plus modernes : « supérieur », « hiérarchique » et « N + 1 ». La courbe inférieure relie les styles les plus archaïques « chef » et « patron ».

Il est donc possible d'avancer l'hypothèse de la dualité culturelle sous-jacente: deux conceptions opposées de la responsabilité sociale du manager s'exprimeraient. La culture archaïque (« chef » et « patron ») serait d'abord fondée sur le pouvoir, l'obéissance, la dépendance, bref sur la méfiance et l'hostilité « supérieur/subordonné ». La culture moderne (« supérieur », « hiérarchique » et « N + 1 ») serait fondée sur la résolution des problèmes sur les résultats obtenus, les projets proposés, l'innovation, la compétence, l'indépendance et la délégation. Bref, elle reposerait sur la confiance. Elle serait moins affective, plus cognitive. C'est l'apprentissage de la résolution de problème qui serait déterminant.

On s'est alors demandé s'il était possible de situer plus précisément la fracture organisationnelle entre ces deux cultures sur la base de nos données. En effet la fracture pourrait être interne à l'entreprise entre les niveaux inférieurs et supérieurs de la hiérarchie ,par exemple. Mais la fracture pourrait aussi être sectorielle : entre les PME et les grandes organisations, par exemple. En fait, après avoir établi des tableaux d'indices d'évocation (les volumes de verbatims sont ramenés à la base 100, pour être comparables), on a pu vérifier que les styles des deux extrêmes, « chef » et « patron » d'une part, « N + 1 » d'autre part, sont plus fréquemment employés dans les PME; « chef » est également employé fréquemment au premier échelon des services publics. Des résultats qui demeurent limités dans leur pouvoir explicatif...

Finalement, au-delà de la recherche de repères physiques balisant la fracture, on s'est aperçu que celle-ci était d'abord d'ordre psychologique : d'un côté, les styles « chef » et « patron » seraient plutôt induits par une culture de la méfiance ,voire de

l'hostilité, une sorte de management de la peur. De l'autre, le style « N + 1 » émergerait d'une culture de la confiance où l'on refuse obstinément de laisser la peur prendre le dessus. Et les autres styles seraient tantôt dans l'une, tantôt dans l'autre. Avec, sans doute, l'existence d'une relation complexe par laquelle le style induit la culture tandis que la culture induit le style...

On peut proposer une classification des styles par rapport à ces deux critères, efficacité et sympathie.

Confrontés à une réalité nouvelle

Le jeune diplômé « type » est un « bac + 5 », issu principalement d'une grande école, mais aussi d'un mastère informatique ou comptable de l'université. Il a été formé pour assurer des missions organisationnelles difficiles. Lors de son entrée dans le monde des affaires, il se trouve dans une nouvelle phase de sa vie. Il est face à un écart important entre un excès de connaissances théoriques et un double déficit de connaissances pratiques et d'expériences, pour affronter sa nouvelle mission au sein de sa future entreprise. Au cours de cette période, ses schémas mentaux, ses normes issues de ses expériences personnelles, familiales et scolaires sont confrontés à une réalité nouvelle sur laquelle il lui faut porter un regard différent pour parvenir à se remettre en cause. Cette « confrontation » à la réalité va mobiliser son processus de socialisation, assuré successivement par sa famille et les écoles dont il a bénéficié. Ce processus est-il pour autant transféré à la responsabilité du manager-coach, qui se verrait ainsi hériter pour partie des fonctions dévolues successivement au père puis à l'enseignant?

Il semble que oui, en tout cas au minimum. Le comportement du responsable devrait éviter d'accroître l'écart qui atteindrait alors un niveau trop élevé pour que la confrontation demeure une source positive de professionnalisation, à moins que ce soit une technique de sélection pour ne conserver que les plus endurcis? Quoi qu'il en soit, les managers *baby-boomers* en place, dans une dynamique prospective de relais, ont largement intérêt à établir une intégration de qualité de ces jeunes diplômés qui vont devenir une ressource rare, à l'orée de leur départ en retraite...

Méthodologie ou comment obtenir une réponse sans poser de question

De 1995 à 2005, notre observatoire a demandé chaque année aux jeunes diplômés en stage ou en début de carrière : « Décrivez par écrit une situation professionnelle, qui présente une importance particulière à vos propres yeux, avec vos propres normes. » Il a ainsi accumulé 1105 récits hétéroclites, sur tout et n'importe quoi. Parmi ceux-ci figurent des récits de cadres et « candidats cadres » en transition entre un poste « N » et un poste « N + 1 » qui disposent de cinq à dix années d'expériences professionnelles. Y figurent aussi des expériences qui se sont déroulées en stage ou au cours d'une première année professionnelle. Depuis que la collecte se fait par courriel, y figurent aussi des récits venant d'autres pays (non pris en compte dans cette étude sur la situation française). On constate trois « niveaux » de narration. Au premier niveau, le récit se veut une observation objective. Le scripteur décrit des faits, rien que des faits : il ne s'implique pas. Au second niveau, l'auteur décrit un processus itératif entre lui et la situation, alternant décisions et événements, essais et erreurs, et précisant les émotions ressenties. Le « hiérarchique » est félicité ou critiqué. Au troisième niveau, le scripteur décrit en plus comment les enchaînements précédents ont modifié son savoir faire et donné naissance à un nouveau savoir.

Les récits sont produits librement en dehors de la vue du chercheur. Comme ils ne sont pas induits, ils sont très hétérogènes et il faut disposer d'une méthode adaptée pour les traiter. Comme pour une enquête, il faut déterminer préalablement la problématique que l'on veut appréhender. Pour y parvenir, on procède à des recherches par mots-clés.

Le processus de recherche s'est déroulé en trois périodes et plusieurs itérations par période : d'abord, une recherche par « tâtonnement » des mots-clés. Une fois déterminé, le mot-clé permet le découpage des verbatims, grâce à un programme spécialement conçu. Les verbatims sont alors réunis dans une « collection » : la présente étude réunit une collection de 1079 verbatims concernant les pratiques des *first level managers* à l'égard des jeunes diplômés. On procède alors à la recherche des « tendances » au sein de ces collections. Après plusieurs tâtonnements, nous avons retenu les mots « chef » et « patron » puis les mots « hiérarchique », « supérieur » et « N + 1 » qui forment des collections fortement convergentes, au niveau du sens. Ensuite, on a repris chaque verbatim au sein de la collection, pour procéder à sa codification, puis à sa classification. Ont été classées ensemble les situations qui étaient décrites comme positives par les jeunes diplômés. C'est alors que nous avons pu constater que les mots clés discriminaient les comportements décrits et que les familles de verbatims définissaient des styles hiérarchiques très différents...

Le Trésor fête l'an I de sa réforme

Le Figaro, 14 novembre 2005

Dans les couloirs de Bercy, on s'apprête à fêter un anniversaire important. Il y a tout juste un an, trois services, la direction du Trésor, la direction des relations économiques extérieures (DREE) et la direction de la prévision économique (DPE) ont été fusionnés sous une bannière commune : la direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE). Cette première bougie sera soufflée discrètement, conformément aux habitudes du Trésor, qui exerce son influence dans l'ombre. « *Nous n'avons qu'un seul lecteur, le ministre* », insiste Xavier Musca, le directeur général de la DGTPE. Il faudrait plutôt dire « *les ministres* », car ces derniers passent, et les directeurs du Trésor restent...

Qu'ils soient de droite ou de gauche, les récents ministres de Bercy ont tous compris l'intérêt de cette réforme du Trésor. Elle leur permet de montrer l'exemple en demandant un effort aux services d'état-major du ministère et pas seulement aux gros bataillons en termes d'effectifs que sont la direction générale des impôts ou celle de la comptabilité publique. Elle sert d'argument pour pousser les administrations des autres ministères, sur lesquelles le ministre des Finances Thierry Breton et son collègue du budget ne relâchent pas la pression, à se réformer.

Laurent Fabius a donc lancé une première expérimentation en rapprochant, en 2002, les deux réseaux étrangers de la DREE et du Trésor. Francis Mer a ensuite préparé un rapprochement global des deux directions, finalement lancé en 2004 par Nicolas Sarkozy qui y avait rajouté une troisième direction, celle de la prévision économique.

La DGTPE, qui doit être le bras armé du ministre, a été réorganisée selon une logique « fonctionnelle ». Les cinq grandes directions qui la composent doivent répondre chacune à une question précise : quelle politique économique pour la France et pour l'Europe ? Quelles réformes structurelles en France ? Quels financements pour l'économie ? Quelles politiques commerciale et de développement ? Quelle action de la France en matière de relations bilatérales et de développement international des entreprises ?

Le ministre craint-il que la consommation stagne en France ? La DGTPE peut lui fournir des prévisions, une idée des politiques de soutien conduites

dans les pays étrangers et des propositions de mesures à mettre en oeuvre en France. Les discussions sur l'avenir de l'Unedic s'ouvrent ? La DGTPE fait un diagnostic, même si ce sujet n'entre pas dans le champ immédiat du ministre de l'Économie, mais relève du ministre de la Cohésion sociale. Mieux le Trésor est organisé, plus l'action et l'influence de ce dernier peuvent donc être nourries. Plus les autres ministères peuvent avoir envie aussi de se doter d'un outil de contre-expertise, rôle que pourrait jouer, pour le premier ministre, le nouveau conseil d'analyse stratégique, créé à partir du Plan.

Aux cinq directions de la DGTPE s'ajoutent deux agences, l'Agence France Trésor (AFT), chargée de gérer la dette de l'État et l'Agence des participations de l'État (APE), qui pilote les intérêts de l'État en tant qu'actionnaire de sociétés. Ces entités sont chapeautées par un directoire composé de Xavier Musca et de deux directeurs, Pierre Moraillon ancien patron de la DREE et Philippe Bouyoux ancien de la DR « *Le fonctionnement collégial est un gage d'efficacité* », souligne ce dernier. « *Le cloisonnement entre plusieurs directions séparées aboutissait parfois à des incohérences sur des sujets clefs notamment lors des grandes réunions internationales* », ajoute Xavier Musca, ancien directeur de cabinet de Francis Mer.

Effectifs réduits à l'étranger

Au plan humain, cette réforme n'a pas été de soi, même si, comme le relève sans la moindre modestie l'un de ses membres, le Trésor est « *l'une des plus grandes concentrations de matière grise au mètre carré en France... pas seulement parce que les bureaux sont petits !* » Casser les corps d'origine, bouleverser les hiérarchies, repenser le système de rémunération qui reposait sur des primes totalement différentes...

Aujourd'hui, les premiers résultats sont tangibles. En terme d'efficacité pour le cabinet du ministre Thierry Breton. Mais également au plan financier. Ainsi, les frais de fonctionnement de la DGTPE sont aujourd'hui environ 20 % moins élevés que la somme des trois administrations précédentes. Les effectifs ont été réduits, notamment à l'étranger, avec 15 % de personnes

en moins qu'il y a dix ans.

Le décloisonnement des services a aussi permis l'émergence de la notion de gestion de carrière. « *Une fois entré dans l'une des trois directions, il était très difficile d'en sortir* », se rappelle Christophe Lecourtier, secrétaire général de la DGTPÉ. « *Désormais, nous pouvons offrir des plans de carrière transversaux, plus variés.* » Un enjeu important à l'heure où les

Gérer au plus près le compte en banque de la France

L'Agence France Trésor contrôle 50 milliards d'euros de mouvements quotidiens.

Même s'il ne s'agit plus de son unique fonction, comme au temps des rois de France, le Trésor a toujours la lourde responsabilité de la gestion quotidienne des caisses de l'Etat. Le compte en banque de la France est surveillé par une petite cellule d'une dizaine de personnes au sein de l'Agence France Trésor (AFT). Ce compte reçoit chaque jour des mouvements débiteurs ou créditeurs d'un montant de 22,70 milliards d'euros, en moyenne. Certains jours les sommes peuvent dépasser les 50 milliards. Côté rentrées on retrouve aussi bien les versements d'impôts et de TVA ou encore les recettes de privatisation, voire les remboursements de dettes par les pays à - qui la France a prêté de l'argent. Côté dépenses figurent notamment les salaires de fonctionnaires, les versements d'argent aux collectivités locales ou encore les remboursements des emprunts contractés par la France, directement sur les marchés financiers.

Exigences du traité de Maastricht

La gestion de ce compte est périlleuse, car elle répond à une double exigence : essayer au maximum de profiter des liquidités disponibles pour en tirer la meilleure rémunération possible ; répondre aux exigences du traité de Maastricht qui interdit aux banques centrales nationales d'accorder la moindre avance aux Etats. Cela oblige ces derniers à toujours terminer la journée avec un solde positif. Une contrainte qui se transforme en prouesse technique, dans le cas français, où près de 8 000 correspondants interagissent sur le compte du Trésor. Ces correspondants (collectivités locales, directions des impôts, administrations publiques...) gèrent chacune leurs dépenses, librement. Mais, l'ensemble de leurs mouvements sont imputés sur un compte unique, celui géré par l' AFT. Un peu comme si tous

fonctionnaires du Trésor filent de plus en plus jeunes dans les banques et les entreprises privées.

La politique des ressources humaines va bien au-delà : installation de primes au mérite, fixation d'objectifs de performance, motivation des équipes, création de groupes de travail transversaux... Et l'organisation peut encore évoluer. Outre la discrétion, le pragmatisme fait désormais partie des valeurs du Trésor.

les membres d'une même famille disposaient de leur propre carte de crédit débitée sur un unique compte joint et que chacun dépensait de son côté sans se soucier des autres.

500 millions d'euros à l'Etat

En bon père de famille, l'AFT a donc mis en place un système d'alerte du Trésor (SAT), par lequel tous les correspondants doivent - la veille avant 16 heures - impérativement l'informer des opérations qu'ils comptent engager le lendemain. En cas de non respect de cette procédure, l'AFT peut refuser un paiement. L'essentiel du travail des « pilotes de compte » consiste donc à anticiper les recettes et les dépenses, sur un plan quotidien, afin de calculer les possibilités de placement sur des produits au jour le jour. Le jeu en vaut la chandelle : ces opérations devraient rapporter 500 millions d'euros à l'Etat cette année. Mais attention aux erreurs de calcul. Chaque soir la France se couche en moyenne avec 100 millions d'euros sur son compte, seulement !

A LA UNE DES PERIODIQUES

- **Le contentieux du recouvrement devant les juridictions administratives**, REMALD N° 62, manuels et travaux universitaires
- **Finances et fiscalité : recouvrement des créances, compensation et décision de justice**, AJDA N° 43 / décembre 2005
- **Contrats et marchés : les trois principes de la passation des contrats de partenariat public – privé**, AJDA N° 43 / décembre 2005
- **La conduite d'une mission d'audit interne**, revue de l'audit n°177/ décembre 2005
- **Le palmares des outils de management**, Expansion Management Review n° 119 / décembre 2005
- **La métamorphose du contrôle de gestion**, Expansion Management Review n° 119 / décembre 2005
- **Manager le changement : comment impliquer son équipe**, complément d ' Expansion Management Review n° 119 / décembre 2005
- **Le coaching d'équipe**, complément d ' Expansion Management Review n° 119 / décembre 2005
- **Gestion des ressources humaines**, complément d'Expansion Management Review n° 119 / décembre 2005
- **La performance comptable dans le secteur public c'est possible**, Revue du Trésor n°12 / décembre 2005
- **Les trois dilemmes du banquier**, revue Banque Stratégie n° 231 / novembre 2005
- **L'écho du client – centre d'information bancaire : que faire quand on n'a plus de chéquier**, Revue Banque n°675/ décembre 2005
- **Les instruments de paiement de demain**, Revue Banque n°675/ décembre 2005
- **Amartya Sen : l'économie au service du développement humain**, Alternatives Economiques n° 242 / décembre 2005