

La revue) sociale, économique et managériale (

EC ONO MIA



Où va
l'argent
du social ?

Lendemains de la crise des subprimes • Grande Interview de
Abdallah LAROUÏ • Pistes de relance de l'université

Je change
pour vous

...

Je ne cesse d'évoluer
pour vous

...

Je ne cesse de m'élancer
pour vous

...



BANQUE POPULAIRE

FAITE POUR VOUS

J' ai souvent été intimidé par la capacité des financiers à jongler avec les modèles, les fonds, les titres, les actifs et tutti quanti.

Avant le déclenchement de la crise financière internationale, je me suis toujours demandé à quoi servaient les trillions de dollars qui dormaient dans des paradis fiscaux ou qui transitaient par des voies économiques impraticables si, en face, la pauvreté battait encore son plein et l'humanité n'investissait pas assez pour comprendre les phénomènes qui pourraient l'engloutir davantage, par pure ignorance.

Accidentellement, l'architecture de ce numéro de La Revue Economia m'aide à recoller les morceaux de ce puzzle incertain. L'économiste Yann

Moulier Boutang, soucieux de voir le capitalisme se recycler pour mieux rebondir, m'aide à tenir un premier bout de la ficelle. Pour lui, tant que les États laisseront cette masse gigantesque produite par la finance grossir dans sa bulle, celle-ci explosera de nouveau. Et tant qu'ils ne sauront pas la capter pour orienter le développement vers le savoir, l'écologie et le rééquilibrage du social, le capitalisme financier tournera en rond.

Tout cela est bien beau, mais l'expérience du terrain nous fait parfois déchanter. L'étude, que nous avons menée sur l'argent du social (lire p 46-82), permet de

voir qu'il ne suffit pas d'injecter des sommes colossales en vue de sortir les démunis de leur dénuement, tant que l'adhésion sociétale et la visibilité politique ne sont pas assurées. Et ce n'est pas mieux pour la recherche. Le lumineux exposé du sociologue Mohamed Cherkaoui, lors de la dernière session du Collectif Stratégie (groupe de réflexion mis en place par le CESEM), ainsi que les autres contributions, ont révélé que la société du savoir, dont on se gargarise tant, est une lubie que le manque d'ambition, d'éthique,

d'ouverture sur le monde et de flexibilité financière, réduisent à néant, tous les jours.

Une finance au service du social et de la recherche ?

Flexibilité financière. Le mot est lâché. Pourquoi déréglementer les

marchés, déverrouiller les crédits à l'immobilier et cadenasser l'accès des chercheurs aux financements ? Pourquoi réinvestir dans des modèles économiques obsolètes et tolérer à peine que des crédits soient alloués à l'innovation ? Comment faire pour que la finance cesse de se mordre la queue, si les classes placées au sous-sol de la société n'ont pas de meilleurs revenus ? Si le Sud, le Maroc y compris, ne comprend pas que, face à la crise, l'enjeu est de défendre le droit au développement, il risque de devenir esclave d'une mondialisation financière en roue libre. D'où l'idée de défendre une finance au service (aussi) du social et de la recherche. Il y va de notre survie.

sommaire



Sur la couverture

Les origines du financement, les circuits que les fonds empruntent, la pluralité des intervenants, les limites de la cohérence promise par l'INDH. A travers une étude de terrain, comprenant des entretiens avec des décideurs et experts, puis l'administration d'un questionnaire au niveau associatif, le CESEM tente de recoller les morceaux du puzzle de l'argent social.

La revue **ECONOMIA** sociale, économique et managériale ()

La Revue Economía est éditée par HEM, à travers le Centre d'Etudes Sociales, Economiques et Manageriales (CESEM)

Directeur de la publication

Abdelali Benamour

Directeur de la rédaction

Driss Ksikes

Comité scientifique de lecture

Fouad Ammor - Mohamed Bouslikhane

Noureddine Cherkaoui - Abdelmajid

Ibnerrissoul - Jamal Khalil - Abdellah

Labdaoui - Halima Ouzzif - Ali Serhrouchni

Ismail Zaghloul

Comité de rédaction

Fadma Aït Mous - Hicham Benjamaâ

Loubna Chiguer - Laetitia Grotti

Sara Khalladi - Adil El Mezouaghi

Chroniqueurs

Nadia Alaoui Hachimi - Omar Aloui

Mouhcine Ayouche - Alfredo Valladao

Ont collaboré à ce numéro

Ilham Lahreche - Sonia Benjamaâ

Ismail Hariki - Jamal Khalil

Myriem Khrouz - Michel Peraldi

Réécriture et éditng :

Catherine Alix-Mascart

Correction et relecture : Habib El Amrani

Conception maquette : Tristan Lastennet

Directeur artistique : Hicham Zemmar

Mise en page : Amine Khalil

Photo couverture

Hicham Zemmar / Hydrogene Studio

Photos presse : AFP et AIC press

Abonnements : KMC consultants

Assistante : Selma Bouazzaoui

Documentation : Khadija Boutaleb

Impression : Idéale

Distribution : Sochepress

Adresse

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

Tél : 00 212 37 673746

Fax : 00 212 37 670422

http://www.cesem.ma

Dépôt légal : 2007 / 0137

ISSN et Dossier de presse : En cours

Ce numéro a été tiré à 3000 exemplaires

REPÈRES

6 La compensation, quelles alternatives viables ?
Par *Ilham Lahreche*

10 Carnet de bord
Agenda, colloques, études...
par *Adil El Mezouaghi*

12 Le point sur
la conjoncture
Par *Ismail Zaghloul*

16 **Mon point de vue**
Des affranchis économiques
déconnectés
Par *Michel Peraldi*

ECONOMICUS

DOSSIER

**Lendemain de la crise
des subprimes**

18 Les leçons majeures
d'une crise systémique
*Entretien avec
Yann Moulier-Boutang
Par Adil El Mezouaghi
et Driss Ksikes*

24 Les fonds souverains,
jusqu'où iront-ils ?
Par *Hicham Benjamaâ*

27 Quid de la convertibilité
totale du Dirham ?
Par *Sonia Benjamaâ*

32 Pourquoi notre économie
réelle va souffrir ?
Par *Ismail Hariki*

34 **Chronique du stratège**
Le capitalisme n'en mourra
pas, mais ...
Par *Alfredo Valladao*

LE MANAGER

36 **CAS D'ENTREPRISE**
M2H
électro-concurrentielle
Par *Noureddine Cherkaoui*

44 **Chronique du Manager**
Manager face à la crise
Par *Mouhcine Ayouche*

ÉTUDES ET SONDAGES

45 **MAIS OU VA
L'ARGENT
DU SOCIAL ?**

46 A la recherche d'une
politique sociale
Par *Raymond Benaïm*

51 Le meccano désarticulé
du Social
Par *Laetitia Grotti
et Myriem Khrouz*

69 Les associations face
au transit de l'argent social
Par *Jamal Khalil*

LE STRATÈGE

83 **COLLECTIF STRATÉGIE**
Recherche et université :
Blocages et pistes
de relance

85 Dilemmes de la
recherche et crise
des sciences sociales
par *Mohamed Cherkaoui*

90 Repenser notre université
dans le monde
Par *Rabma Bourqia*



pages 6-9

Le gouvernement gonfle le budget de la Caisse de compensation et en redéfinit les priorités. En partant de là, et en interrogeant des spécialistes, LRE apporte sa contribution à la recherche du salut social.



pages 84-103

Le Collectif Stratégie a choisi de se pencher sur la problématique de l'université, avec un zoom particulier sur la recherche. La méthodologie du groupe de réflexion, se base sur les rapports ou études disponibles afin d'en déduire une stratégie possible. Cette session s'est appuyée, directement ou indirectement, sur des études récentes et fort bien documentées.



pages 18-34

Expliquer l'origine de la crise des subprimes, saisir l'effet domino qui s'en est suivi, comprendre comment le système financier a été pris à son propre piège et appréhender des issues, pas seulement techniques mais aussi politiques à cette crise systémique. C'est à cela que nous invite cet article didactique, établi sur la base d'un entretien.





pages 114-120

La mise en ligne régulière de rapports chiffrés et actualisés ne semble pas suffire pour éveiller la curiosité des acteurs économiques. Pour combler en partie cette défaillance, le CESEM a organisé, le 11 septembre 2008, une rencontre entre professionnels de l'information économique, consacrée à une lecture critique de l'apport de BAM et du meilleur moyen de le rendre plus crédible et plus accessible.

- 94 Paroles de discutants
Mohamed Berriane - Kacem Basfao - Noureddine Mouaddib - Abdelaziz Meziane Belqib - Nezha Guessous Idrissi
- 100 Réaction des membres du Collectif
- 102 Synthèse des recommandations
par Adil El Mezouaghi
- 104 L'Union pour la Méditerranée, tant de brèches à colmater
par Fouad Ammor

Workshop de la compétitivité

- 113 Comment rendre les rapports de Bank Al Maghrib un bien public ?
Préparé et coordonné par Omar Aloui

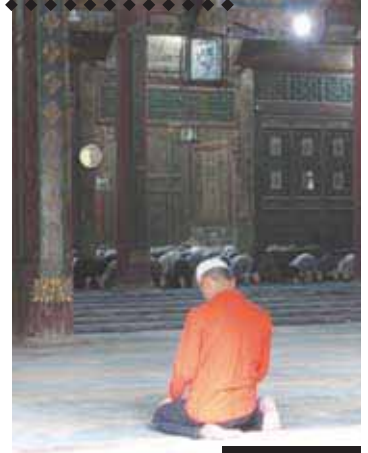
Avec la participation de :
Karim El Aynaoui, Driss Alaoui M'daghri, Khalid El Hariry, Ouadie Drissi El Bouzaïdi, Mamoun Tabiri Joutei, Yasmine Benamour, Nadia Lamlili, Nadia Alaoui Hachimi, Khalid Tritki

CARTE BLANCHE

- 122 **Champ libre**
Grand entretien avec Abdallah Laroui
"Il nous faut une double comptabilité, économique et sociale"
Propos recueillis *par Fadma Aït Mous et Driss Ksikes*

- 135 **Essai de réflexion**
Le capitalisme du désastre
Par Michel Peraldi

- 138 **Dernier mot**
Et pourquoi pas les Subsahariens ?
Par Nadia Alaoui Hachimi



pages 130-137

Pendant longtemps, j'ai présenté mes idées sous forme de questions-réponses», nous dit Abdallah Laroui. Une fois convié au jeu de questions-réponses, le plus rationaliste des penseurs marocains trouve du plaisir à stimuler la réflexion. Sur sa méthode de travail, sur la tradition, sur l'école, sur l'Etat et sur le statut de l'intellectuel moderniste, aujourd'hui.

Kompass 2009 en bouclage

Avez-vous réservé votre place ?



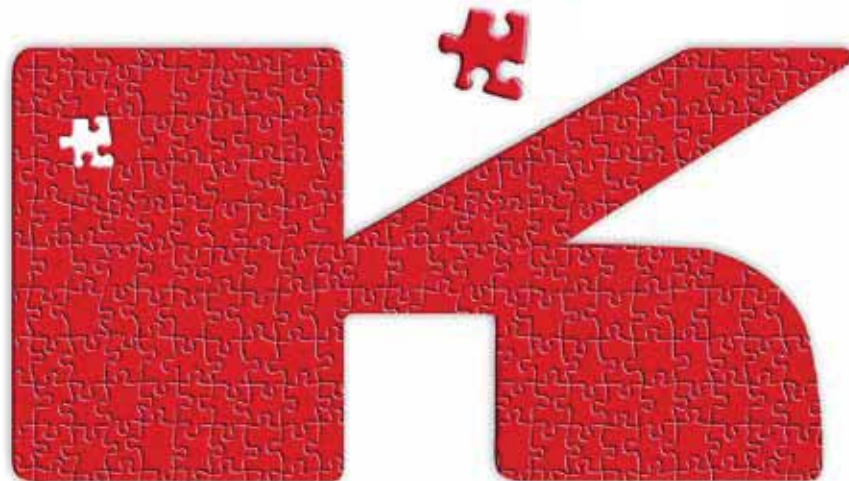
CD ROM



kompass.com



Annuaire papier



La solution irremplaçable

Appelez le 022 777 100

La compensation, quelles alternatives viables ?

Le mot est lancé sans surprise : la Caisse de compensation ne sera pas dissoute. C'est ce qu'affirment les pouvoirs publics par la voix de Hassan Bousselmam, directeur de la concurrence et des prix au ministère des Affaires économiques et générales, bien que la récente conjoncture, caractérisée par une hausse vertigineuse, ait obligé le gouvernement à reconnaître les dysfonctionnements du système de compensation : une dépendance accrue vis-à-vis du marché extérieur pour certains produits de base et pour les produits énergétiques ; la non-maîtrise de l'enveloppe budgétaire allouée à la compensation ; le manque de ciblage individuel et géographique et une inefficacité des filières compensées.

L'esprit de la réforme, vu par l'Etat et les économistes

On l'apprend également de Hassan Bousselmam : un plan de réforme est arrêté à deux niveaux. Le premier consiste dans la révision des structures des prix, ainsi que dans le renforcement du contrôle. Autre nouveauté, le contrôle des dossiers de la Caisse de compensation vient d'être délégué à des sociétés privées. Le contrôle se fera a priori et a poste-

Dans un contexte international de flambée des prix des denrées de base et des énergies, la Caisse de compensation est au cœur de toutes les attentions. Le gouvernement gonfle son budget et redéfinit les priorités. En partant de la réforme officielle et en interrogeant des spécialistes, La Revue Economica apporte sa contribution à la recherche du salut social.

riori et permettra, selon le directeur des prix, de limiter toute velléité de détournement de la subvention de ses cibles. Le gouvernement prévoit aussi la réorganisation des filières compensées.

Le deuxième niveau de la réforme concerne le ciblage des consommateurs qui aurait commencé le 1^{er} octobre 2008 par l'affichage des prix sur les sacs de farine nationale de blé tendre et ce, afin de limiter la spéculation sur ce produit. «Cela consiste aussi en un ciblage géographique, dont la première opération a commencé par le redéploiement de la répartition de la farine nationale de blé tendre sur la base de la nouvelle carte de la pauvreté, ce qui a permis d'en faire bénéficier les zones rurales et pauvres et de généraliser le bénéfice de cette farine à toutes les communes indiquées dans l'INDH». L'autre réforme prévue consiste en la mise en place de filets de sécurité sociale et en une aide

directe aux couches les plus pauvres de la population, dès janvier 2009, pour la scolarisation des enfants (450 millions de dirhams prévus dans le projet de loi de finances 2009). A cela, s'ajoute le RAMED entrepris dans la Région Tadla-Azilal-Beni Mellal dans une opération pilote.

La réflexion menée par les économistes va dans le même sens, même s'ils considèrent que le système mixte actuel comporte des demi-mesures. Pour Najib Akesbi, à titre d'exemple, dans un pays où la pauvreté est très élevée « le soutien aux pauvres par le biais des denrées de base, qui représentent une part importante de leur consommation, est le moins mauvais système par rapport à l'alternative de la vérité des prix et de la libéralisation sauvage préconisée par le FMI ». Car la subvention permettait, jusqu'à aujourd'hui, d'accéder à l'alimentation, le droit de l'homme le plus fondamental. Mais actuellement, la

situation est intenable, vu la volatilité des cours mondiaux. Il existe donc d'autres alternatives. D'autant que, pour l'économiste, le système est inéquitable et inefficace, basé sur des monopoles et des oligopoles : « Le sucre, c'est la Cosumar, donc l'ONA, l'huile, c'est Lesieur-Cristal, donc l'ONA, sans parler du lait qui dépend largement de La Centrale Laitière, autrement dit de l'ONA aussi. Nous sommes dans une économie de rente qui touche des produits de base sur un marché où la concurrence ne peut jouer pleinement son rôle (les cas de Jaouda et de Savola sont explicites) ». Pour le blé, le même schéma se répète : les minoteries sont des monopoles ou quasi-monopoles régionaux.

Si la vérité des prix est un concept qui repose d'abord et avant tout sur les règles du marché concurrentiel, Najib Akesbi préfère parler de vérité des coûts. « On est dans un système fiscal où les taxes sont liées à la consommation. Nous sommes dans un système où ce sont les pauvres qui financent l'Etat, et de manière inéquitable, et où l'essentiel des taxes sont « aveugles » car payées sans tenir compte de la capacité contributive du contribuable. L'anomalie est de fermer les yeux quand il s'agit des taxes que paient les pauvres, mais de focaliser quand il s'agit de subventions dont profitent les riches. « Face à un tel système, mauvais, inéquitable et inefficace et qui le devient de plus en plus, l'alternative est d'examiner le processus de formation des coûts de production ». Ce que propose Najib Akesbi correspond au programme économique du PSU. Il y est écrit que, depuis les accords du GATT, les subventions qui passent par les prix ou la production ne sont plus acceptables, car elles faussent les mécanismes du marché.

Voilà pourquoi, à son sens, il faut passer d'un système d'aide par les prix à un système d'aide par les revenus. Le coût financier serait moindre, selon l'économiste qui le démontre, calculette en main : « Suivant les chiffres officiels du Haut commissariat au plan, 4,1 millions personnes parmi de la population



seraient des pauvres absolus. Si la subvention s'adresse d'abord à eux et si on table sur 5 millions de pauvres, donc un million de ménages, en leur octroyant un revenu de 1000 DH / mois d'aide directe à l'alimentation pour l'achat des produits de base, on arrive à un coût de 12 000 DH / ménage/an. Si l'on multiplie ce chiffre par un million de ménages, l'Etat devra leur octroyer une aide de 12 milliards de dirhams. C'est donc le tiers de ce qui est aujourd'hui payé. Si, en sus, l'Etat accorde aux vulnérables (qui seraient au maximum

3,5 millions, selon toujours le HCP) 500 DH / mois, le montant global atteindra 18 milliards de dirhams. La marge reste alors large et permet même de trouver des solutions pour la classe moyenne. En fixant pour les années à venir une somme globale de 20 milliards de dirhams, cela correspondrait, selon l'économiste, à peine à 3% du PIB.

Sur le plan social, on peut reprendre, propose-t-il, les listes du RAMED (santé pour les pauvres) qui commence à titre expérimental ce mois-ci dans la région de Tadla-Azizal-Beni Mellal. L'idée est de prendre comme base le recensement national et donc les 8 millions d'ayants droit au RAMED, et de coupler l'aide au revenu de base avec celles de la santé et de l'éducation. Quant à la classe moyenne, estime-t-il, elle nécessite une politique fiscale appropriée - aujourd'hui, l'impôt sur le revenu est prélevé sur les petits et les moyens salaires, pas sur les gros - et une vraie politique sociale avec augmentation des salaires et création d'emplois.

Pour Mohammed Berrada, professeur universitaire et ex-ministre des Finances (de 1986 à 1993), la situation est intenable sur le plan financier et catastrophique pour le budget de l'Etat, d'autant plus qu'augmenter le budget de la Caisse



La consommation de pétrole

La consommation locale avoisine les 6,5 à 7 millions de tonnes d'équivalent pétrole (tep) par an, selon les chiffres de la Caisse de compensation. En gaz butane, notre consommation est de 1,5 millions tonnes. 10-15% sont raffinés par la Samir ; le reste, soit 90% est importé. Nous subissons donc de plein fouet les mouvements à l'international. Si on ajoute à cela 3,8 à 4 millions de tonnes de gasoil normal, cela fait déjà 5,5 millions sur une consommation de 7 millions. Il reste l'essence, le fuel industriel et l'eurodiesel. Le fuel industriel (1,5 ou 1,7 millions de tonnes pour l'ONE et les grandes industries) constitue avec le gasoil le plus gros de notre consommation. 88% des subventions vont donc à ces deux produits.

La compensation, quelles alternatives viables ?

de compensation se fait au détriment de l'éducation et de la santé. «A mon époque, 800 millions de dirhams étaient alloués à la Caisse de compensation, l'année dernière c'étaient 22 milliards, cette année 36 et l'année prochaine, ce seront 44 milliards de dirhams, c'est-à-dire deux fois le budget d'investissement de l'Etat». Pour lui, les politiques doivent aujourd'hui réduire sensiblement cette dépense et communiquer sur les options prises d'autant que, affirme-t-il, 75% du montant global de la Caisse de compensation soutiennent uniquement le pétrole et le gaz, contre 25% seulement les produits alimentaires.

«Gardons provisoirement cette caisse de soutien pour les produits alimentaires et versons une partie à la formation et à l'éducation, propose-t-il, car 50% de la population ne savent ni lire ni écrire. Sur dix enfants qui entrent au primaire, quatre le quittent avant de le terminer et viennent plus tard grossir les rangs de chômeurs : une politique d'éducation est souhaitable pour rattraper le retard accumulé en matière d'investissement pour l'éducation, comme pour la santé d'ailleurs.» Pour Mohammed Berrada, cela ne peut se faire que par l'élargissement du champ d'action de l'INDH. Il s'explique : «En faire un très grand ministère, un énorme instrument de ciblage des populations pauvres.»

Les mesures concrètes : arguments – contre-arguments

Côté gouvernement, les canaux de rechange concernent plusieurs mécanismes pour stabiliser les prix internes : suspension des droits de



douane sur les céréales et le beurre, suppression de la taxe parafiscale sur le son pour réduire le coût de revient des farines de blé tendre, tout en soutenant les prix des produits pétroliers et du gaz butane, du sucre et de la farine nationale de blé tendre et, pour la première fois, ceux de la farine de luxe servant à la fabrication du pain, pour maintenir le prix de ce dernier à son niveau de 1,20 DH l'unité. Ces subventions ont donc augmenté, compte tenu des hausses importantes qu'ont connu les cours sur le marché mondial, qui ont vu l'enveloppe qui leur est consacrée atteindre 36 milliards de dirhams cette année, soit l'équivalent du budget d'investissement.

Pour pallier ces dysfonctionnements, le gouvernement a pris des mesures d'urgence, comme le Plan vert, élaboré par le ministère de l'Agric-

culture et de diversification des cultures ont été prises pour garantir l'approvisionnement du pays par la récolte locale. Il existe également un plan national de l'énergie élaboré par le Département de l'Énergie qui prévoit, selon le ministère des Affaires générales et économiques, des mesures pour réduire notre dépendance énergétique vis-à-vis de l'extérieur, en incitant les usagers à réduire leur consommation, dispositions combinées à une promotion des énergies renouvelables.

Pour Najib Akesbi, tout comme pour l'économiste Mekki Zouaoui ou Mohammed Berrada, ce sont des demi-mesures et la question doit être traitée avec du courage politique. Seules les approches diffèrent et tous s'accordent pour dire qu'il y a urgence à traiter le problème fiscalement et socialement.

A la Caisse de compensation, on soutient que la situation n'est pas intenable, dans la mesure où le ministère des Finances arrive à doter la caisse de 14 milliards supplémentaires et tout cela «sans toucher aux équilibres macroéconomiques». Cela dénote, dit-on, que les recettes

75% du montant global de la Caisse de compensation soutiennent uniquement le pétrole et le gaz, contre 25% seulement les produits alimentaires.

culture. Un contrat programme a été signé avec les opérateurs sucriers pour augmenter le taux d'auto-suffisance du Maroc en sucre, des mesures de promotion des cultures

généralisées par l'économie permettent de faire face à la hausse des cours mondiaux, de manière temporaire, bien sûr, (personne ne présageait un pétrole à 147 ou 150\$ le baril et un

gaz butane à 1000\$ la tonne, contre respectivement 60\$ et 460/500\$, il y a seulement un an.

Un avis que ne partage aucunement l'économiste Mekki Zouaoui : « Il n'est pas sain que les prix domestiques des produits pétroliers soient longuement déconnectés de ceux du marché mondial. La faiblesse de la réactivité des pouvoirs publics a fait que le système de compensation a créé des distorsions préjudiciables à l'économie du pays. Alors que, dans la plupart des pays, la consommation des produits pétroliers a baissé, suite à l'envolée des prix, au Maroc, la consommation a continué à progresser au même rythme qu'avant. C'est le cas par exemple du butane dont la consommation nationale progresse au rythme de près de 8% par an.

En gardant les prix du butane à un prix inchangé depuis 1994, l'un des plus faibles des pays non pétroliers, on a favorisé un certain gaspillage et des usages autres que domestiques de ce produit noble (exemple : le pompage de l'eau). « Si on ne change rien à cette situation, martèle-t-il, le Maroc sera prochainement confronté à un problème d'approvisionnement du butane, car les investissements en stockage sont basés sur une croissance de 3% (la SAMIR ne produisant que le dixième de la consommation)». Il affirme par ailleurs que la compensation du butane profite essentiellement aux couches les plus favorisées (les subventions aux 20% de ménages les plus aisés sont trois fois plus élevées que celles destinées aux 20% les plus pauvres). On comprend l'urgence d'une réforme des mécanismes de compensation pour ce produit.

Comment ? Mekki Zouaoui cite l'expérience du Brésil qui a réussi sa réforme à ce sujet : «Au lieu d'une subvention aveugle qui profite peu



aux pauvres, l'Etat brésilien attribue une aide directe aux ménages les plus nécessiteux, en prenant en charge une partie ou la totalité de leur facture d'électricité. Au Maroc, il est tout aussi possible de décompenser le gaz en subventionnant les factures de l'ONE et des régions». Insistant sur le fait que cela ne peut se faire que progressivement, il estime, comme Najib Akesbi, qu'il est possible de capitaliser sur l'expérience du RAMEL menée dans la région d'Tadla-Azilal-Beni Mellal. Il avance même que la Banque mondiale est prête à allouer au Maroc un don pour la mise en place d'un système allant dans ce sens.

Il est impérieux de comprendre l'urgence et la gravité de la situation, estiment les différents intervenants que nous avons interviewés. Pendant les années 90, les cours mondiaux du sucre, du blé et de l'huile (triplytique sur lequel repose le mode de consommation de masse) étaient faibles, donc le budget de l'Etat tirait profit de la dépendance alimentaire.

Pour protéger la production locale, le prix du blé tendre était de 250 DH le quintal (2,50 DH le kilo). A l'international on pouvait l'acheter à 120 DH le quintal. Même les produits importés étaient alignés à 250 DH pour protéger la production locale, grâce aux droits de douane (130DH), qui allaient dans le budget de l'Etat. Au bout du compte, les subventions nettes étaient faibles. A cette époque, les cours étant bas, le problème n'était plus financier, on disait même qu'une mauvaise année agricole était une bonne année fiscale !

La responsabilité est donc politique depuis les années 80 : la peur des émeutes et l'euphorie causée par les cours mondiaux bas poussaient chaque gouvernement à passer la question de la Caisse de compensation au suivant. Aujourd'hui, le gouvernement est acculé à trouver des solutions car, pour une fois, la facture financière devient exorbitante. De 6 à 7 milliards de dirhams, on est passé à 36 : le dossier est redevenu financier. ■

Le prix du sucre

Il y a un an, le marché international du sucre est devenu plus cher que le marché national, puisque le prix à la tonne a bondi de 240 800 \$, alors qu'au Maroc, il était de 6000 DH. Le gouvernement a décidé de subventionner le sucre d'importation pour que le prix reste le même au Maroc où l'on est autosuffisant à 50%. On importe le reliquat en sucre brut qui est raffiné et ce raffinage donne surtout le pain de sucre, une habitude alimentaire locale et qui se perpétue. La demande locale est de 1,7% pour le sucre en morceaux, 10% pour le lingot et 50% à 55% pour le granulé et le reste pour le pain de sucre

et la gestion du défi énergétique. Sur les performances économiques, financières et sociales, les mutations profondes subies par l'économie nationale laissent les experts de la DEPF plutôt sereins quant à la consommation intérieure et à l'évolution du marché du travail. Par contre, leur lecture des indicateurs de développement humain est à relativiser et à confronter à la régression du Maroc dans les classements internationaux en la matière.

C'est au niveau des réformes que le REF semble prudent. Il incite à mettre en œuvre des réformes stratégiques tenant compte du conjoncturel et du structurel. Mines, agriculture, artisanat, énergie, administrations, régionalisation... Tous les champs de l'action publique en matière d'économie sont scrutés et soumis à des évaluations avec des pistes concrètes de réformes ou de rénovations.

Le REF contient également un volet finances publiques conséquent. Politique fiscale, dépenses de l'Etat, dettes, budget forment l'essentiel des analyses des cadres de la DEPF. Le REF ne peut être réduit à sa dimension de communication. C'est un vrai rapport technique sur l'état de l'économie marocaine. Edité annuellement, il est à lire absolument !

A SAVOIR ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

Les élections encore et toujours

Au lendemain des élections législatives de 2007, et à l'approche des communales de 2009, Abdelmoughit Benmansour Trédano a dirigé un intéressant ouvrage collectif intitulé «Elections législatives du 7 septembre 2007 : jeu et enjeux d'un scrutin». Il s'agit d'une compilation de contributions d'éminents universitaires et experts de la politique, du droit et de la sociologie. Résultats, découpage électoral, mode de scrutin et

participation sont passés en revue afin de tirer les enseignements de ce véritable test de l'expérience de l'alternance. A la veille des élections communales du 12 juin 2009, ce livre est plus que jamais d'actualité ! Toujours dans le registre des élections, le National Democratic Institute a récemment publié le «New NDI guide designed to help and ensure the integrity of elections». Fruit d'une expérience de 25 ans en matière de contrôle de la légalité et de la transparence d'élections à travers le monde, ce guide contient un véritable *modus operandi* pour un scrutin libre et transparent. Notre actualité des élections locales ne peut que nous conduire à lire ce guide avec intérêt.

Une voiture 100% tunisienne

Invitée surprise du Salon international de l'automobile de Paris, la Wallys Izis a été conçue par Zied Guiga, un jeune Tunisien de 27 ans. Il a pour ce faire dirigé une équipe à 100% tunisienne. Ce petit bijou est le résultat concret de l'incubateur de la Marsa (sorte de pôle de compétitivité situé à 15 km de Tunis). Espace intégrant l'université, les bailleurs de fonds et les entreprises autour de projets novateurs et concrets, la technopole tunisienne commence à donner ses fruits.

AGENDA ♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦♦

13 novembre 2008

En s'associant au Cercle des jeunes économistes, le CESEM abrite, un workshop intitulé «Crise Financière : origines, développements et impacts sur le Maroc». A partir de 14H00, les intervenants réfléchiront à la portée de cette crise et tenteront d'en délimiter les risques et les opportunités pour l'économie nationale. Thème majeur de l'actualité récente, cette crise financière a ruiné un ensem-

ble d'entreprises ailleurs, alors que beaucoup de décideurs affichent une certaine quiétude au Maroc. Manifestations déclamatoires ? Ou de vraies raisons d'être sereins ? Véritable préparation à gérer la crise ? Ou simple concours de circonstances ? Le workshop se lancera dans cette réflexion avec un esprit de lucidité et d'objectivité.



26, 27, 28 novembre 2008

Tanger accueillera le Forum du Sud pour une Méditerranée nouvelle à l'Hôtel Mövenpick. Principal thème de la première édition des MEDays organisée par l'Institut Amadeus, le forum réunira décideurs politiques, chefs d'entreprise et experts qui plancheront sur divers sujets. Paix, développement, éducation, culture et environnement font partie des questions qui seront traitées par des intervenants des deux rives de la Méditerranée. Au lendemain de la création de l'Union pour la Méditerranée, cette initiative ne peut qu'enrichir le débat d'idées et permettre des avancées certaines pour une paix et une prospérité durables pour cette région du monde. ■

Le point sur la conjoncture

LA CROISSANCE

Merci aux phosphates

Malgré un environnement international porteur de risques, l'économie nationale est en passe de réaliser un taux de croissance estimé à 6,7% pour l'année 2008. Ceci a été possible grâce au comportement favorable, mais qui demeure néanmoins moyen, des activités agricoles et non agricoles, à une accélération

vités financières et assurances » avec 19,4% de croissance.

Le secteur industriel (hors raffinage de pétrole), avec 4,3%, se situe dans la moyenne, contrairement au secteur tertiaire qui connaît une vigueur certaine.

Par ailleurs et en ce qui concerne la demande intérieure, principal moteur de l'activité économique, celle-ci a pu bénéficier des effets conjugués de la nette amélioration du revenu

bilan de la commission interministérielle des investissements, arrêté à fin juillet 2008, a porté sur 28 projets pour un montant total d'investissement de 16,1 milliards de dirhams. Enfin et pour mieux appréhender l'importance du déséquilibre des échanges commerciaux, il convient de préciser que la hausse de 31,8% réalisée par nos exportations a été due pour 90,3% aux phosphates et dérivés et que, partant, la hausse à

Commerce extérieur des biens et services (janvier-août 2008)*

Recettes des voyages	40 966,9	40 787,6	- 179,3	- 0,4
Recettes au titre des transferts des MRE	37 392,7	37 717,3	+ 324,6	+ 0,9
Investissements et prêts privés étrangers nets	25 749,7	20 011,2	- 5 738,5	- 22,3

* Chiffres provisoires

Source : Office des changes

de la demande intérieure et, au niveau des exportations, à l'embellie que connaissent les phosphates et dérivés.

Malgré ce résultat honorable, les résultats sectoriels arrêtés au terme du deuxième trimestre 2008 demeurent mitigés, dans la mesure où ils ne permettent pas de dégager une tendance générale et confirmée à l'amélioration.

En effet si le secteur agricole a pu réaliser une croissance estimée à 11,2% grâce à une campagne moyenne estimée à quelque 50 millions de quintaux, les activités non agricoles présentent un palmarès disparate où seuls trois secteurs présentent des résultats hors normes : les «Bâtiments et travaux publics» avec 10,6%, les «Postes et télécommunications» avec 13,6% et les «Acti-

des ménages ruraux, de l'accroissement du crédit à la consommation qui a marqué une hausse de 36,4% et du soutien par l'Etat des prix des denrées de base.

Quant aux investissements, trois indicateurs, arrêtés à fin juillet 2008, permettent de dire qu'ils connaissent une évolution favorable. Il s'agit des achats de biens d'équipement par les entreprises, qui ont connu une augmentation de 22,7%, de la hausse des crédits d'équipement de 27,8% et de la vigueur de l'investissement des ménages dans le logement, qui a progressé de 46,8%.

L'Etat a, de son côté, engagé à fin août 2008 le montant de 26,2 milliards de dirhams au titre des investissements, soit une augmentation de 51,7% par rapport à la même période de l'année précédente et le

attribuer aux ventes hors phosphates et dérivés n'a été que de 3,7% contre une progression des importations de 27,9% !

BALANCE COMMERCIALE

Les transferts des MRE, stationnaires

A fin août 2008, le déficit commercial s'est élevé à 104,5 milliards de dirhams, s'aggravant ainsi de 24,1% par rapport à la même période de l'année dernière. Au niveau des exportations, il convient de noter la très bonne performance des phosphates et dérivés qui, à eux seuls, ont participé pour 90,3% à l'accroissement des exportations (+ 25 939,1 MDH). Le reste des produits n'a pas enregistré de percée significative. Bien plus, il faut relever le net fléchissement des exportations textiles.

Commerce extérieur des services (janvier-août 2008) *

	Recettes	Dépenses	Solde
Total	69 461,7	29 008,4	40 453,3
Voyages	40 787,6	5 145,6	35 642
Services de transport	11 656,4	11 730,4	- 74
Services de communication	2 094,7	378,5	1 716,2
Centres d'appel	1 992,8	85,7	1 907,1
Autres services	12 930,2	11 668,1	1 262,1

* Chiffres provisoires
Source : Office des changes

chercher dans cette situation les résultats d'une quelconque action d'assainissement entreprise par le gouvernement. Pour preuve, les dépenses totales augmentent de 21%, la masse salariale de 5% et les dépenses de compensation de 155,5%, pour les raisons que l'on sait. Les investissements publics ont certes marqué une hausse de 51,7% par rapport à la même période de l'année dernière, mais il restera, pour une juste appréciation de cette avancée, à distinguer le productif de ce qui ne l'est pas.

Le projet de loi de finances pour l'exercice 2009 se caractériserait principalement par l'introduction de diverses mesures fiscales intéressant principalement l'IR, l'IS et la TVA. Celles concernant l'IR iraient vers le sens d'allègements destinés à améliorer le pouvoir d'achat de plusieurs classes sociales. Au niveau de l'IS, l'instauration de l'obligation de téléchargement et télépaiement pour les entreprises réalisant plus de 50 millions de chiffre d'affaires hors taxe pourrait intervenir dès le 1er janvier 2010.

Ainsi, il semble que la politique fiscale du gouvernement veuille anticiper un rythme de croissance qui, de l'avis général, reste structurellement insuffisant. ►

Au niveau des importations, l'augmentation a été de 46 227 MDH, soit + 27,9%. La facture énergétique, qui a enregistré une hausse de 46,9%, a participé pour 32,6% à l'augmentation totale des importations.

Le taux de couverture des importations par les exportations s'est élevé à 50,7%, contre 49,2% pour la même période de l'année précédente.

Globalement et si l'on exclut le cas particulier des phosphates et dérivés, on constate que la balance commerciale continue à suivre un trend baissier.

Les transferts effectués par les Marocains résidant à l'étranger res-

tent quasi stationnaires à 37,7 milliards de dirhams (+ 0,9%), alors que les recettes de voyages, avec 40,8 milliards de dirhams, marquent un léger recul (- 0,4%).

FINANCES PUBLIQUES **Les impôts à la rescousse**

A l'examen de la situation des finances publiques arrêtée à fin août 2008, on ne peut que constater la poursuite de l'amélioration du solde final du budget de l'Etat, amélioration due, uniquement, au bond de 25,3% réalisé par les recettes fiscales. Inutile, par conséquent, d'aller

Commerce extérieur des biens (janvier-août 2008)*

MDH	Montants (en millions de dirhams)		Variation en %	
	janv-août 07	janv-août 08	$\frac{8 \text{ mois } 07}{8 \text{ mois } 06}$	$\frac{8 \text{ mois } 08}{8 \text{ mois } 07}$
Exportations	81 531	107 470	+9,6	+ 31,8
Importations	165 756	211 983	+ 17,6	+ 27,9
Solde commercial	- 84 25	- 104 5	+ 26,6	+ 24,1
Taux de couverture en %	549,2	1 350,7	-	-

* Chiffres provisoires
Source : Office des changes

L'EMPLOI 27 000 chômeurs en moins

La situation de l'emploi au terme du deuxième trimestre 2008 a été globalement marquée par une relative stagnation, la création nette d'emplois étant estimée à quelque 19 000 unités (création de 135 000 postes en zone urbaine contre une perte de 116 000 postes en zone rurale). Le taux d'emploi est ainsi passé de 47,2% à 46,4% entre août 2007 et août 2008.

Au niveau des créations d'emplois, les secteurs leaders demeurent les «services», avec un accroissement de 4,2% et les «bâtiments et travaux publics», avec 9,7%.

En ce qui concerne le taux de chômage, il est passé de 9,4% au deuxième trimestre 2007 à 9,1% au cours de la même période de l'année 2008. Ainsi et à fin août 2008, on a pu enregistrer 46 000 chômeurs urbains en moins et 19 000 chômeurs ruraux en plus.

En conséquence, la population active en chômage a reculé de 2,5% au niveau national, passant de 1,6 million au deuxième trimestre 2007 à 1 033 000 chômeurs au deuxième



trimestre 2008, soit 27 000 chômeurs de moins.

Les perspectives en matière d'emploi découlant des résultats des enquêtes de conjoncture menées par les services du HCP s'annoncent favorables pour l'ensemble des secteurs couverts par lesdites enquêtes.

LES PRIX L'alimentaire flambe

Selon le Haut commissariat au plan, l'indice du coût de la vie a enregistré, au cours du mois d'août 2008,

une augmentation de 4,8% par rapport au même mois de l'année précédente. Cette augmentation a été de 8,3% pour les produits alimentaires et de 1,8%, seulement, pour les produits non alimentaires.

Le taux d'accroissement ainsi atteint par l'ICV a de quoi inquiéter surtout si l'on doit anticiper les tensions inflationnistes menaçantes au niveau mondial.

C'est dans ce cadre, précisément, et également pour atténuer l'envolée des crédits à l'économie que le conseil de Bank Al Maghrib a pris la décision de relever le taux directeur de 25 points de base, le portant de 3,25 à 3,50%.

La décision de Bank Al Maghrib, si elle est légitime et fondée, risque cependant d'être interprétée comme une mesure contraire à la politique d'encouragement des investissements suivie par le pays. C'est du reste pour écarter ce type d'accusation que le gouverneur de l'Institut d'émission a demandé aux banques de ne pas répercuter la hausse du taux créditeur sur le client final. C'est là une demande qui peut rester un vœu pieux, dans la mesure où les banques répugneront à grignoter sur leurs marges, au risque

Situation du Trésor

En millions de dirhams	Août 07	Août 08	%
Recettes ordinaires	114 379	139 745	+ 22,2
recettes fiscales	101 628	127 359	+ 25,3
Dépenses totales	109 676	132 591	+ 20,9
Dépenses ordinaires dont :	88 190	103 599	+ 17,5
Salaires	43 020	45 227	+ 5,1
Compensation	8 566	21 889	+ 155,50
Intérêts de la dette	13 355	12 558	- 6,0
Dépenses d'investissement	17 267	26 188	+ 51,7
Solde ordinaire	26 188	36 145	+ 38,0
Excédent(+) ou déficit(-) budgétaire	4 703	7 154	+ 52,1

* Chiffres provisoires
Source : Office des changes

Indices des prix

	Variation en %	
	août/juillet 08	août 08/août 07
Indice du coût de la vie*	0,4	4,8
Indicateur de l'inflation sous-jacente**	0,2	4,4

de porter atteinte à leur rentabilité et donc à leurs positions respectives en Bourse.

La crainte qui reste est que les banques soient tentées de répercuter la hausse des conditions de crédit de manière sélective sur les PME, ce qui viendra limiter encore plus les capacités d'investissement de ces dernières.

Environnement international Subprimes & Co

La crise financière internationale a connu son paroxysme dans la semaine du 6 au 11 octobre dernier : les reculs enregistrés par les grandes Bourses au plan international ont facilité la comparaison avec les crises de 1929 et 1987, tant ils ont été proches du seuil qualifiant le krach : chute des cours de 20% en quelques jours.

Cette crise, consécutive à l'effondrement du marché américain de l'immobilier (subprimes) depuis voilà maintenant plus d'un an, a fait l'objet de plusieurs mesures d'endiguement sans que celles-ci arrivent, ne serait-ce que partiellement, à l'enrayer : baisse des taux d'intérêt, opérations massives de soutien aux banques sur fonds publics, garanties des dépôts par les gouvernements, appels réitérés au calme... rien n'y a fait.

Après le plan du secrétaire américain au Trésor, Henry Paulson, il a fallu l'intervention du G7, réunissant les sept pays les plus industrialisés de la planète à Washington le 10 octobre puis, et surtout, la réunion du 12 octobre, à l'Élysée (France)

des quinze pays membres de la zone euro pour déboucher sur un plan coordonné qui, comme l'a déclaré le chef de l'État français «traite toutes les dimensions de la crise actuelle», «redonne aux banques les liquidités nécessaires, les moyens de prêter aux entreprises et aux ménages et renforce leurs fonds propres».

Dès le début de la semaine du 13 octobre, l'ensemble des places financières a favorablement réagi aux mesures prises en matière de sauvetage et de relance du marché interbancaire, regagnant partiellement le terrain perdu précédemment et faisant montre d'un certain retour de la confiance.

Mais par-delà l'immense ampleur de la crise et les effets néfastes qu'elle ne laissera pas d'imprimer à l'économie réelle mondiale, il convient de noter deux points importants. D'abord et sous l'effet de la mondialisation, le système financier mondial s'est développé dans un climat d'opacité, aussi bien au niveau des instruments financiers utilisés qu'à celui des marchés et ce en l'absence d'une autorité financière mondiale en mesure d'exercer des actions de régulation et de contrôle appropriées. Ensuite, et on a pu le mesurer à l'ampleur des garanties et des interventions financières consenties par les États, le dur rappel que ces derniers restent, quoi qu'en disent les chantres du libéralisme, l'ultime recours en cas de crise économique et financière majeure.

Au niveau des effets de la crise sur la croissance économique mon-

diale, il convient de noter que ceux-ci, quelle que soit leur ampleur, viendront probablement aggraver les tensions inflationnistes déjà existantes, ne serait-ce qu'à cause du durcissement des conditions des crédits octroyés par les banques. Ceci ne sera pas sans conséquence sur les capacités mondiales en matière d'investissement et d'emploi. ■

Le plan du G7

- Soutenir les institutions financières d'importance systémique et empêcher leur faillite.
- Prendre toutes les mesures permettant de débloquer le crédit et les marchés monétaires et de faciliter aux banques et aux institutions financières un accès large aux liquidités et aux capitaux.
- Permettre aux banques et aux intermédiaires financiers majeurs la levée de capitaux suffisante à la restauration de la confiance et permettant de continuer à prêter aux ménages et aux entreprises.
- Garantir la sécurité des dépôts des petits épargnants par la mise en place de programmes nationaux de garantie robustes et cohérents.
- Prendre des décisions, lorsque c'est opportun et sous des conditions précises de transparence et de mise en place de normes comptables de haute qualité, pour relancer le marché secondaire de la dette hypothécaire et d'autres actifs titrisés.

DES AFFRANCHIS ÉCONOMIQUES DÉCONNECTÉS

De tout temps, les processus de réforme n'ont pu avoir lieu que s'ils s'appuyaient sur un groupe social très singulier, constitué de personnes politiquement dominées ou exclues, mais économiquement affranchies et autonomes, capables d'organiser leurs propres moyens d'enrichissement. On a l'exemple de la bourgeoisie française en 1789, celui des classes moyennes nationales qui ont conduit les processus de décolonisation, le rôle des métis et noirs lettrés dans la sortie de l'apartheid en Afrique du Sud, celui de la relation entre révolution religieuse et bazaris en Iran... Dès lors, si des acteurs politiques se mettent à penser en terme de réforme, ils devraient, avant toute considération tactique, se demander s'il existe, à portée de voix si j'ose dire, des «affranchis» économiques à partir desquels réorganiser les institutions politiques, tout en entraînant par leur médiation, les classes populaires «affiliées».

Qu'en est-il aujourd'hui au Maroc ? Si l'on accepte l'idée selon laquelle l'économie marocaine est fondée sur l'alliance d'une économie de la rente et d'un capitalisme de cour, certains acteurs économiques passent pour des affranchis, sortis de ce prisme dominant. Ce sont les entrepreneurs, cadres et techniciens, impliqués dans des secteurs industriels où agissent des entreprises étrangères indépendantes. Ce sont aussi ces investisseurs marocains ou étrangers qui entretiennent la «bulle spéculative» marocaine, en mobilisant largement des réseaux et des capitaux étrangers dans la pro-

La singularité des affranchis marocains est qu'ils sont transnationaux, migrants, expatriés ou étrangers, des «extra territoriaux», inscrits dans la mobilité et la circulation, plus qu'ancrés dans une sédentarité locale.

motion immobilière, touristique par exemple. Ce sont encore les MRE, simples épargnants ou investisseurs, dont l'essentiel des revenus est réalisé en Europe. Ce sont enfin ces entrepreneurs transnationaux des économies informelles frontalières, trafic de drogue y compris. Sans faire aucun amalgame, tous ces nouveaux acteurs économiques sont aujourd'hui, dans la société marocaine mondialisée, des «affranchis», car leur prospérité n'entre pas dans une logique de répartition inégale par l'Etat des bénéfices de la rente, ni ne dépend d'une alliance avec les acteurs du makhzen économique, même si évidemment le makhzen et l'Etat émargent eux aussi aux bénéfices de certaines de ces niches économiques. Ces nouveaux acteurs, même porteurs de valeurs et d'éthiques très différenciées, ont pour point commun d'être, sinon exclus, du moins tenus à distance de la représentation politique qui

recrute chez les fonctionnaires ou les entrepreneurs porteurs d'intérêts locaux, pour le très peu que l'on connaisse de la sociologie des politiques au Maroc.

Or, la complexité de la scène politique marocaine tient d'abord au fait que l'exclusion politique des affranchis économiques ne tient pas à une volonté d'exclusion ou à une mainmise d'un groupe sur les institutions, mais leur exclusion territoriale. Car la singularité des affranchis marocains repose sur le fait qu'ils sont, transnationaux, migrants, expatriés ou étrangers, des «extra territoriaux», inscrits dans la mobilité et la circulation, plus qu'ancrés dans une sédentarité locale.

Pour le dire autrement, au Maroc aujourd'hui, la mondialisation se manifeste aussi par l'émergence d'une «classe créative»¹, mais elle a pour singularité de s'être formée en diaspora, dans la migration ou dans les milieux professionnels internationaux. Toute la question de la réforme des institutions et de la modernité ne se ramène alors plus seulement à une conquête, pacifique ou pas, du pouvoir politique par les «affranchis» économiques, elle suppose surtout que la société marocaine s'accepte multiculturelle, mixte et transnationale, y compris dans ses institutions, pour que ces acteurs aient une chance, non pas seulement d'entrer en politique, mais d'être simplement visibles et légitimes sur la scène sociale... ■

1 Richard Florida, *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, 2002. Basic Books.

ECONOMICUS



LENDEMAINS DE LA CRISE DES SUBPRIMES

Entretien avec Yann Moulier-Boutang :

Les leçons majeures d'une crise systémique

Propos recueillis par Adil El Mezouaghi et Driss Ksikes

Jusqu'où iront les fonds souverains ? par Hicham Benjamaâ

Quid de la convertibilité du dirham ? par Sonia Benjamaâ

Pourquoi l'économie réelle souffrira au Maroc par Ismaïl Hariki

Chronique du stratège

Le capitalisme n'en mourra pas, mais ...

par Alfredo Valladao

Avec Yann Moulrier-Boutang, économiste*

ENTRETIEN

Les leçons majeures d'une crise systémique

Propos recueillis par
Adil El Mezouaghi
et Driss Ksikes

Expliquer l'origine de la crise des subprimes, saisir l'effet domino qui s'en est suivi, comprendre comment le système financier a été pris à son propre piège et appréhender des issues, pas seulement techniques mais aussi politiques à cette crise systémique. C'est à cela que nous invite cet article didactique, établi sur la base d'un entretien.

Au départ, une crise du «logement social»

Les subprimes (prêts hypothécaires) n'ont pas été conçus pour soutenir le secteur immobilier mais pour répondre à une absence de logement social financé par l'Etat. Contrairement à une grande partie de l'Europe, les Etats-Unis ont un secteur du logement social insignifiant, développé seulement dans quelques villes. Se posait donc le problème des gens à faibles revenus. Normalement le marché ne loge que les gens qui ont un apport financier d'au moins 20% de l'investissement, ce qui représente des garanties suffisantes pour le remboursement, aux yeux des sociétés de crédit. Voilà qui permettait l'accès à la propriété de la moitié de la population mais pour la seconde moitié, c'était beaucoup plus difficile. Les subprimes sont donc une invention qui consiste à permettre à des ménages qui représentent un grand risque de défaillance d'emprunter à des



taux plus élevés, (8% au lieu de 6%) et d'accéder à du logement social dans un système (américain) où le social compte pour rien.

La droite et le mythe de la propriété

Pourquoi les Etats-Unis ont-ils développé massivement ces programmes? C'est énoncé très clairement par Alan Greenspan, l'ancien président de la Fed, et par d'autres personnes dans les sociétés américaines de dérégulation. Le meilleur moyen de mettre la gauche sur la défensive,

c'est de proposer à tous l'utopie de la propriété. La droite vend partout ce rêve-là. Greenspan reconnaît que, pour soutenir le capitalisme, il faut un grand nombre de propriétaires. Pour que cela marche et pour que, par miracle, des gens qui n'ont pas les moyens de payer puissent le faire, il faut que soient réunies plusieurs conditions, dont un marché très dérégulé. Il faut aussi que l'immobilier soit à la hausse. Cela permet aux gens qui s'engagent sur des montants extrêmement élevés de voir la valeur de leur logement doubler, par exemple en 2 ou 3 ans, avec un prêt qui lui porte sur 20 ou 30 ans. Les emprunteurs sont gagnants puisqu'ils peuvent récupérer au-delà de la mise de départ, très vite, d'autant plus que les autorités financières ont réinstauré une règle bannie depuis la crise de 1929, qui permet aux emprunteurs de ne rembourser le capital qu'à la fin du prêt, et qui surtout les autorise à ne rien payer pendant les deux premières années. Quand on triche sur les

*Professeur à l'IEP, Paris, l'Université de technologie de Compiègne et Birmingham-N.Y

revenus, qu'il n'y a plus d'apport personnel et que les gens peuvent s'engager sur des montants qu'ils n'ont absolument pas, et revendre leurs appartements avec le crédit hypothécaire qui va avec au bout de 2 ans en ayant gagné de l'argent en plus, il ne faut pas s'étonner de la débâcle qui s'ensuit.

L'effet boule de neige de la titrisation

En quoi la titrisation est-elle responsable de ce qui s'est passé ? Que s'est-il passé ? Les banques, au lieu de garder dans leurs comptes, des débiteurs insolvables, ont fabriqué des titres dans lesquels elles ont mélangé les créances douteuses avec d'autres plus sûres. C'est la question du mélange qui est très importante. Ainsi, les titres englobaient plusieurs blocs d'emprunteurs : on a appelé « prime » les réglos, seniors les quasi sûrs, avec une notation triple de celle des primes et on a baptisé « subprimes », les emprunteurs à risques, auxquels on a alloué, en cas de défaillance, des coefficients de remboursement beaucoup plus élevés. Ce système permet de fabriquer des produits hybrides destinés à être vendus sur le marché financier. Grâce à ces produits complexes, la banque se débarrasse de ses créances, puisqu'elles ne figurent plus dans son bilan, et gagne au passage des ressources, parce que le mécanisme de titrisation permet de prélever à chaque fois des commissions. C'est pour cette raison que les banques sont passées par des courtiers qu'elles ont payés pour placer des emprunts auprès de toutes les couches sociales, même les très pauvres. Ces intermédiaires ont eu intérêt à vendre le maximum d'emprunts possibles dont la banque, elle, avait intérêt à se débarrasser le plus vite possible...

Comment le système financier a-t-il été pris au piège ?

Il y a bien évidemment quelque chose de pervers dans ce système: il faut pousser le marché de l'immobilier à la hausse pour générer la possibilité croissante d'élargir l'assiette de ceux qui peuvent prétendre se loger. Théoriquement,



toute la mécanique fonctionne dans un sens positif, mais il suffit que l'immobilier baisse et que les actions commencent elles aussi à baisser pour que surviennent la défaillance des subprimes. Or, comme ces crédits hypothécaires représentent un énorme volume, les banques, quand bien même elles saisissent les appartements hypothéqués - un million (sur 12) l'ont été aux Etats-

Unis - et en inondent le marché, ne trouvent plus à les revendre, ce qui accentue la baisse de l'immobilier... Or, aux Etats-Unis, la comptabilité des entreprises, notamment celles des établissements financiers, a été révisée de telle sorte que, lorsqu'elles récupèrent des immeubles, ce n'est pas la valeur historique d'acquisition qui est prise en compte mais celle en cours. Voilà qui déclenche une dévaluation des actifs des banques qui, de plus, ont peur d'expulser les gens de leurs maisons.

Les dommages collatéraux de la déréglementation

Commençons par évacuer un gros malentendu. La déréglementation n'est pas l'absence de règles. Rien de plus réglementé que la déréglementation ! Rien n'accumule plus de règles aussi précises, allant de la comptabilité à la légalisation de certains produits, que le système néolibéral ! Par ailleurs, il faut savoir que la croissance phénoménale accumulée sur le plan financier durant les trente dernières années n'est pas simplement le fruit de la croissance bancaire, mais provient ►►

Qu'est-ce que les droits de tirage spéciaux ?

Les Droits de tirages spéciaux (DTS) sont un instrument de réserve internationale créé par le FMI en 1969, pour compléter les réserves officielles existantes des pays membres. Ils sont alloués aux pays membres proportionnellement à leur quote-part au FMI. Le DTS sert aussi d'unité de compte au FMI et à certains autres organismes internationaux. Sa valeur est déterminée à partir d'un panier de monnaies.

Le DTS n'est pas une monnaie, et ne constitue pas non plus une créance sur le FMI. Il représente une créance virtuelle sur les monnaies librement utilisables des pays membres du FMI. Sa valeur initiale est de 0,888671 gramme d'or fin, valeur du dollar à l'époque de Bretton Woods. Depuis la crise de 1973, le DTS est déterminé par rapport à un panier de monnaies, (Dollar, Euro, Livre sterling et Yen). Cette composition est revue tous les cinq ans pour veiller à ce que la pondération des monnaies rende bien compte de leur importance relative dans les échanges et les systèmes financiers internationaux. La prochaine évaluation aura lieu en 2010. D'ici là, les économies n'auront qu'à s'adapter.

Source : www.imf.org

Les leçons majeures d'une crise systémique

essentiellement des paradis fiscaux. Tous les établissements qui ne sont pas soumis aux mêmes règles que les banques se sont créés dans l'interstice entre la mondialisation productive financière et son besoin énorme de liquidités. Bien sûr, les paradis fiscaux ne datent pas d'aujourd'hui. Mais la nouveauté consiste en l'étendue des capitaux qui y migrent. Au fond, le système financier se régule avec la soupape de cette immense masse d'argent échappant aux cadres réglementaires et de ces flux de liquidités illégales (drogue, prostitution ...). En fait, chaque grand pays a son paradis fiscal (Monaco pour la France, Andorre pour l'Espagne, le Liechtenstein pour l'Allemagne, les îles Jersey pour l'Angleterre ...) qui recycle tout.

Les collectivités locales emportées par la vague

Dans les pays européens, dans au cours des quinze, vingt dernières années, beaucoup de gros dépôts et beaucoup d'épargne ont permis à des personnes, des collectivités et même des Etats, comme l'Islande, d'accroître leurs revenus en s'adossant au système financier. Les titres, type subprimes, auxquels ils se sont adossés, les attiraient parce qu'ils pouvaient rapporter gros, un peu comme les junk bonds (littéralement, obligations pourries) des années 80. Plusieurs collectivités locales qui devaient s'endetter pour financer leurs plans de développement, se sont tournées vers ces produits. C'était comme jouer au casino pour essayer de gagner plus ! En Norvège par exemple, une collectivité pouvait placer de l'argent liquide à 4 %, mais a préféré le faire à 8 et 10 %, à l'aide

de la titrisation. Résultat, elle est aussi touchée de plein fouet par la crise des subprimes. Certaines collectivités allemandes sont menacées parce qu'elles détiennent des actifs dégradés, comme les fonds de pension américains, ce qui les soumet à un risque de faillite. C'est ce qui explique la volte-face d'Angela Merkel. Au départ, elle était contre le plan européen et, depuis la faillite de la banque de l'Etat de Saxe qui nécessite une recapitalisation à hauteur de deux fois le budget, elle s'est ravisée...

Vers un capitalisme mixte

La propension à la souveraineté réapparaît à travers les fonds souverains et dans la réaction de certaines grosses entreprises. Il y a quinze ans, celles-ci sont allées en Bourse parce que c'était le seul moyen pour elles d'obtenir du capital et d'éponger leurs dettes. Maintenant qu'elles ont eu des capitaux, elles souhaitent en sortir. Les top managers savent que, s'ils sont à la Bourse, ils ne peuvent pas mener de stratégies secrètes, sont soumis au diktat des actionnaires et la proie des OPA. Au fond, les marchés sont trop transparents et démocratiques au goût d'un certain nombre d'agents qui souhaitent revenir à l'anonymat, à l'arbitraire et à la souveraineté. Par exemple, les fonds souverains chinois et qataris agissent dans la plus grande discrétion et n'aiment pas beaucoup la publicité qui leur a été faite. Aussi les entreprises les plus puissantes envisagent-elles de plus en plus de sortir du marché financier. C'est le retour tentant à

l'opacité. Tous réalisent que la supervision des marchés est beaucoup plus compliquée que la supervision de l'Etat. Aujourd'hui, le passage brusque et mal digéré de la régulation de l'Etat à celle des marchés annonce une transition vers un capitalisme mixte qui va essayer de mêler le côté reporting, très précis, aux formes de régulation de l'Etat soumis à la pression démocratique.

Pas de New Deal à l'horizon

Le niveau d'investissement produit par la finance est énorme mais manque d'orientations. L'absence de lisibilité, de politique publique et d'un consensus mondial sur les grandes orientations en terme de développement (ex : innovation technique, savoir, écologie..) fait que toute cette liquidité, créée à travers peu de dépôts, ne sait pas où s'investir. Du coup, elle est injectée dans des produits à très court terme et va spéculer sur les marchés en créant une instabilité croissante. La crise est liée à une instabilité profonde et à une crise de confiance sur le modèle de développement à long terme. Au moment du New Deal, on a rapidement su ce qu'il fallait faire aux Etats-Unis (des routes, des barrages...). Aujourd'hui, il y n'a pas ce consensus et pas de ligne claire pour créer un plan de développement solide qui capitaliserait sur l'accumulation des ressources.

Entre sauvetage financier et choix d'investissement

Aujourd'hui, aux Etats-Unis, le plan Paulson, qui comporte 700 MM\$

il y n'a pas de ligne claire pour créer un plan de développement solide

est-il suffisant ? Il en faudrait le double pour consolider les banques, car il y a 44 milliards de cartes de crédit qui génèrent des dérivés. Le Trésor américain veut aider l'industrie américaine. Pendant la crise, un plan fédéral américain proposait de donner 70MM\$ aux trois grands constructeurs américains qui ont un problème de financement de la protection sociale : ces derniers en ont exigé 180. Or, l'Etat américain ne peut pas tout faire. Il ne peut donc pas éviter la « sidérurgisation » de l'industrie automobile. Aujourd'hui, la recherche et le développement, la connaissance pour créer un développement durable, nécessitent de réels investissements autour du protocole de Kyoto. Les fonds alloués actuellement ne suffisent pas. C'est comme les 3% de PIB pour la recherche, il en faudrait 10% !

L'Europe fédérée face à la catastrophe

Le passage d'une crise de liquidités à une crise interbancaire provient du fait que les institutions financières doutent de la solvabilité des unes et des autres. La banque fédérale américaine ne peut pas intervenir, mais a la latitude de créer de la monnaie. Elle peut placer des bons du Trésor ou faire marcher la planche à billets. En cela, elle est avantagée par rapport à son homologue européenne. Actuellement, le drame de l'Europe, c'est que la BCE commence à peine à intervenir sur la solvabilité. Elle vient d'accepter le 20 octobre de faire payer aux banques un taux correct en admettant des actifs de type subprimes. Par contre, elle ne peut pas créer de monnaie par emprunt, c'est-à-dire qu'elle ne peut pas lancer un emprunt sur l'Euro. Elle n'en a pas le droit car on est dans une structure confédérale et non fédérale.

Le comble est que les Etats n'ont pas le droit de faire de la monnaie. Du coup, ils s'endettent. Il a donc fallu une catastrophe pour que s'organise une réponse européenne qui renforce les pouvoirs de la BCE. Cette situation explique le revirement de la Grande-Bretagne: La



BCE va accepter des crédits libellés en dollars et en livres sterling, ce qui signifie que la Livre sterling va rejoindre l'Euro.

Vers un nouveau Bretton Woods ?

Un Etat qui ne détient pas la monnaie de réserve du monde entier ne peut pas recourir à l'émission de billets à volonté, parce que la contrainte de change l'oblige à la conversion, et rien ne dit que ses créanciers voudront autre chose que des devises étrangères. Le Dollar étant la monnaie de réserve, les Etats-Unis peuvent imprimer le nombre de billets qu'ils veulent. Mais il y a le risque qu'il se dévalue de 60 ou 75% comme Lehman Brothers, dont l'action était à 70 dollars et a subitement chuté à un dollar. Dans ce cas, on se retrouverait devant une crise financière majeure. Et c'est pour cette raison que tous les Etats parlent de revoir le système monétaire. Si les marchés ont voté pour un fédéralisme européen, c'est parce qu'en détenant des Hedge funds ou des fonds souverains, la seule chose qu'ils souhaitent c'est

la sécurité. D'où l'idée d'avoir deux monnaies de réserve, au lieu d'une seule. De cette manière, il y aurait un effet de balancier entre l'euro et le dollar et les liquidités seraient protégées, ce qui donne aux marchés un pouvoir de bargaining (marchandage). Ils peuvent, alors

dire aux Américains, «si vous allez trop loin, nous convertissons une partie de nos réserves en euros», et a contrario, ils peuvent dire à l'Europe : «vous n'achetez pas assez sur le marché mondial, donc nous achetons plus de dollars et moins d'euros ». Pour pouvoir agir ainsi, il faut que l'euro soit une monnaie de réserve mondiale et, pour ce faire, la BCE doit pouvoir emprunter sur le marché des capitaux et lancer des bons du Trésor libellés en euros, ce qui permettra d'en freiner la hausse. Lors des accords de Bretton Woods, justement, les Américains avaient refusé de créer une monnaie mondiale avec des tirages spéciaux liés à des investissements, écologiques, cognitifs ou sociaux. Le temps est propice pour remettre la proposition sur la table, avant que le dollar ne dévise complètement et ne ruine tout au passage.

La Chine, pas si avantagée que cela

La Chine commence s'inquiéter du remboursement des bons du Trésor américain à long terme. Sachant ►►

Les leçons majeures d'une crise systémique

qu'elle ne détient que du papier, elle regarde de très près si les capitaux se sont portés sur des emprunts à très court terme pour financer le remboursement de la dette. La vraie question, ce sont les droits de tirage spéciaux, la création monétaire qui doit être autorisée aux Etats du Tiers monde. Initialement, la Chine avait comme possibilité de développement de vendre ses biens manufacturiers sur le marché mondial. Quand s'est présenté à elle le schéma des ménages moyens américains qui achètent chinois, elle a fait un choix commercial où l'Amérique est centrale. Or, à partir du moment où ce ressort est cassé, le problème commence à devenir grave pour la Chine et les pays du Tiers monde. Entendez, la chute brutale de la demande des pays du centre aura un effet puissant parce que ni la Chine, ni l'Inde d'ailleurs, n'ont un marché intérieur solvable. Comparons les chiffres. Les Etats-Unis font un PIB de 13 MMM\$ par an, alors que celui de la Chine avoisine les 4 MMM\$, dépassant à peine le PIB français et n'atteignant même pas celui de l'Allemagne. Si la Chine ne peut plus compter sur la capacité d'endettement du

système américain, elle est obligée de booster le marché intérieur et d'assurer de meilleures salaires et une réelle protection sociale. Il faut savoir que ce pays compte 1,8 MMM dollars en réserve internationale et que seuls 400 millions de Chinois installés dans les régions côtières assurent la demande interne. Le modèle de développement par l'exportation reposant sur l'exploitation, qui prévaut aujourd'hui en Chine, fait penser au Japon de l'ère

Meiji (de 1853 à 1914) qui était devenu la manufacture du monde avec des objets de faible qualité. La guerre a tout changé.

Le discours sur l'économie réelle menace les délocalisations

Il y a un discours actuel qui affirme qu'on est allé trop loin dans la mondialisation, que le confédéralisme européen est catastrophique, parce qu'il dessert les Etats. Alors, quoi ? On arrête l'expansion européenne, on arrête l'entrée de la Turquie, on bloque l'Europe maintenant avec toutes les conséquences qui s'ensuivent, on relocalise les usines ? L'histoire nous apprend qu'à chaque fois que le commerce mondial se rétracte, c'est la guerre qui s'ensuit. Il y a eu trois dépressions très fortes. Celle de 1857, qui fut déjà une première grande crise monétaire, a présagé la guerre franco-prussienne de 1870. L'énorme dépression de 1893 s'est soldée par le cloisonnement des empires, menant à la guerre de 14-

Le discours sur l'économie réelle peut provoquer une réaction très forte contre l'économie de la connaissance

18. Enfin, face à la grande crise des années 30, le New Deal n'a suffi à tirer l'économie et a relancé la machine de guerre.

N'oublions pas que la machine économique américaine ne s'est pas mise à tourner à plein régime qui à partir de l'entrée en guerre des Etats-Unis au Moyen Orient. N'oublions pas non plus qu'on a frôlé la catastrophe cet été en Géorgie. Tout cela est lié à l'absence profonde de consensus sur

la façon d'accumuler du capital. Et une des pires réactions que l'on voit surgir en Europe, consiste à dire que toute la finance nous a trompés, comme ce fut le cas pour la finance internationale juive dans la crise des années 30. Aujourd'hui, le discours sur l'économie réelle et irréaliste peut provoquer une réaction très forte contre l'économie de la connaissance, et favoriser des relocalisations d'usines... Ce serait une catastrophe pour le Sud, mais aussi pour le Nord.

La Russie, imprévisible et les pays du Sud, menacés

Tout ce que j'ai dit sur la situation de guerre qui suit les récessions, devient encore plus imminent dans des économies rentières comme celle de la Russie. C'est tout de même le seul pays dont le Premier ministre ferme la Bourse quand rien ne marche. La prospérité russe, contrairement à ce qu'on en a dit, ressemble à celle d'un Etat comme l'Algérie. Elle repose essentiellement sur la production de gaz. Ces

rentrées d'argent provenant de l'énergie expliquent un boom de l'immobilier, semblable à celui

des USA, avec des spéculateurs, des courtiers et des hedge funds, donc une prospérité énorme. Or, aujourd'hui, on estime que la moitié de ces fonds pourris vont mourir. Ceux qui détiennent 260 milliards de créances par leurs investissements vont devoir en rembourser 700M, avant le 31 décembre. Il est donc très vraisemblable qu'ils se retirent de l'investissement, notamment dans les pays du Tiers monde. Il va donc falloir que les Etats des

pays du Sud se préparent pour protéger le capital manufacturier qui est un gage de développement très important pour eux. Il va aussi falloir qu'ils se préparent à des prises de participation, d'où la nécessité d'avoir une abondance de trésorerie. Il leur faudra alors demander au FMI de leur donner des droits de tirage spéciaux, car s'ils financent leur développement sur la base de l'argent tiré de leurs exportations, ils ne vont pas pouvoir le faire autant, car la valeur de ces dernières va baisser.

Le capitalisme financier est vital pour le développement

Le problème qui se pose aujourd'hui, c'est qu'on a fondé un système qui tient le coup et qui va continuer d'exiger des liquidités phénoménales. Or, on ne pourra pas se passer de la finance parce que ses mécanismes sophistiqués, à la grande différence du crédit classique bancaire, constituent un multiplicateur de dépôt de 1 à 6. L'Etat, quant à lui, n'a pas de limite à la création monétaire, c'est-à-dire qu'il n'a de limite, que s'il a du crédit, mais ce même Etat peut quand même se libérer de la tyrannie des dépôts. Or, pour faire une politique de développement, il a grandement besoin d'un multiplicateur toléré qui irait de 1 à 5.

Le problème réside dans l'usage fait de la finance. Multiplier, comme dans le cas des subprimes, les dépôts entre 32 et 37 fois, et créer des dettes qui n'ont pas de très fortes chances d'être remboursées, c'est franchir la limite de la tyrannie des dépôts. Le développement, c'est de prêter à des gens qui n'ont pas d'argent, en supposant qu'ils vont en avoir, ce qui va leur permettre de sortir de la pauvreté. Ce besoin-là de la finance va exister d'autant plus que le pré-supposé « il y a trop de liquidités qui

circulent » est faux. Il faut donc que les banques soient de plus en plus sévères dans l'attribution des prêts. Les Etats, par contre, ont besoin de tellement d'investissements, dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la connaissance et de la recherche, qu'ils ne peuvent se permettre de restreindre la liquidité et



d'avoir un discours catastrophique pour le développement. Il va falloir batailler pour que, sous l'autorité des Etats, un investissement ait lieu avec les outils de la finance et que des liquidités surveillées soient encadrées pour servir un plan de développement global.

L'interconnexion de la crise exige un plan de sauvetage politique

Je pense qu'on est dans une crise systémique, c'est-à-dire que tous les aspects sont liés les uns aux autres. L'approche de Paulson, le plan de Brown et celui des 15 pays européens, puis la démarche de la banque du Japon, tout cela résout à

peine la moitié du problème. L'autre partie, c'est la confiance dans le futur, la monnaie et le crédit. Quel prix mettre sur le futur ? C'est là que se posent les solutions écologiques, la question d'un New Deal social réel, qui viendrait répondre à la répartition inégalitaire des revenus, puis la question cognitive, c'est-à-dire la mutation du capitalisme en vue de liquider les secteurs qui sont en train de détruire la planète. L'interconnexion des choses fait que le Sud va avoir besoin de liquidités, de façon plus importante que le Nord, parce que toute la prospérité qu'il a accumulée avait pour gage les capitaux d'investissement sur le développement industriel. L'expérience montre, comme dans les années 30, que lorsqu'il y a une période de dépression comme celle-ci, les gens se mettent à consommer. Il faut qu'on pense au futur, sinon la crise va continuer sous une forme larvaire. C'est ce qu'on appelle un New Deal hémiplogique, technique, qui ne va pas rassurer les marchés pour autant. Il ne faut pas sous-estimer les marchés, c'est-à-dire les marchés au sens des investisseurs qui ont du capital. Ils peuvent le mettre partout dans le monde. Or, que se passe-t-il actuellement ? Ils sont dans une crise de confiance parce qu'il n'y a aucune proposition politique qui puisse dégager l'horizon du possible et du faisable. Des pays du Sud, qui se sont ouverts au système financier international, comme le Maroc, ne peuvent plus se contenter des crédits internationaux privés, grande nouveauté de la mondialisation. Dès l'instant où ces pays sont confrontés au risque de retrait d'investissements, la question qui se pose à eux est d'obtenir du FMI des droits de tirage importants. S'ils restent tributaires du circuit international privé, ils n'auront aucun rôle stabilisateur et risquent de sombrer dans le non-développement. ■

Jusqu' où iront les fonds souverains ?

par Hicham Benjamaâ
Chercheur, CESEM.

La crise des subprimes a démontré le poids grandissant des fonds souverains. D'un côté, les pays occidentaux les appellent à la rescousse, en ces temps de turbulences, de l'autre, ils craignent que ces fonds ne soient utilisés à des fins autres que commerciales. Pour qu'ils circulent en toute transparence, le FMI vient d'élaborer un code de bonne conduite.

Des pays du Sud volant au secours de pays occidentaux ? On ne s'étonnera décidément plus de rien. Ces derniers mois, les fonds souverains des pays émergents sont venus à la rescousse d'un certain nombre d'institutions financières, fragilisées par la crise des subprimes. Avec, en quelques semaines, plus de 60 milliards de dollars investis dans le capital de banques occidentales, ces fonds figurent aujourd'hui parmi les acteurs les plus importants de la finance mondiale.

Les interventions des fonds souverains

Le 27 novembre 2007, la banque américaine Citigroup, première banque commerciale du monde, a été sauvée par Adia, le fonds d'Abu Dhabi, qui a acquis 4,9% de son capital, pour la somme de 7,5 milliards de dollars. Quelques jours plus tard, le fonds de Singapour, Governmental of Singapore Investment Corporation (GIC) venait à la rescousse de

Les fonds souverains adoptent aujourd'hui une stratégie beaucoup plus offensive, tournée essentiellement vers les prises de participation.

la banque suisse UBS, en y injectant 12 milliards de dollars. Les deux premières banques d'affaires américaines Morgan Stanley et Merrill Lynch ont, quant à elles, bénéficié du secours de fonds chinois, China Investment Corp (CIC), et singapourien, Temasek, qui y sont respectivement intervenus, à hauteur 5 milliards et 6,2 milliards de dollars. Enfin, le 19 décembre dernier, le CIC a acquis, pour 10 milliards de dollars, 9,9 % du capital de la banque d'affaires américaine Morgan Stanley.

Les capitaux des fonds souverains proviennent de la rente pétrolière des pays du Golfe, de la Norvège, de la Russie... ainsi que des excédents commerciaux de pays asiatiques tels que Singapour, la Chine, la Malaisie, ou encore la Corée du Sud. Les pays détenteurs de ces fonds, qui auparavant consacraient une partie de leurs réserves de change à l'achat de bons du trésor américains, sont désormais à la recherche de placements beaucoup plus rentables. C'est ce qui explique pourquoi les fonds souverains adoptent aujourd'hui une stratégie beaucoup plus offensive, tournée essentiellement vers les prises de participation. L'acquisition, en septembre 2007, de 48 % de la Bourse de Londres par le fonds de Dubaï (à hauteur de 28 %) et du Qatar (à hauteur de 20%) en est la meilleure illustration.

Des fonds qui inquiètent les pays occidentaux

L'ampleur que prennent actuelle-



ment les fonds souverains n'est pas sans inquiéter les pays occidentaux. Ceux-ci manifestent la crainte que ces prises de participation ne soient pas toujours dictées par des objectifs de rentabilité pure, mais par des considérations politiques. Les fonds souverains pourraient, en effet, être tentés d'investir dans des secteurs stratégiques, tels que l'énergie, la défense, la haute technologie, ou encore les infrastructures, ce qui serait perçu comme une menace pour les Etats destinataires.

En 2006, les États-Unis ont empêché l'opérateur portuaire Dubaï Ports World de racheter les terminaux de transport de six ports américains (dont celui de New York et de la Nouvelle-Orléans) qualifiés de «stratégiques». L'année précédente, ils avaient également interdit le rachat de la compagnie pétrolière américaine Unocal, par l'entreprise publique chinoise China National Offshore Oil Corporation (CNOOC). Seul le fonds souverain norvégien, le Government Pension Fund Global (GPF), qui pourtant détient des participations dans plus de 7000 entreprises, n'a jamais suscité la moindre crainte, car géré

«en toute transparence» par un Etat démocratique, européen et non musulman.

Le Code de bonne conduite

Le meilleur moyen pour les pays du Nord de se prémunir contre les «conduites hégémoniques» de pays comme la Chine ou certains producteurs de pétrole est de restreindre

les prises de participation des fonds souverains dans leurs entreprises. On parle d'ores et déjà de définir des «listes de sociétés interdites». L'Australie est le premier pays à avoir osé le black listing, par l'adoption de règles visant à protéger ses entreprises des prises de participation des fonds souverains. L'Allemagne envisage également de prendre des mesures pour limiter les rachats



Seul le GPF, un fonds norvégien qui a des participations dans plus de 7000 entreprises ne fait pas peur

Un fonds pour les victimes des subprimes

En juillet dernier, les Etats-Unis ont mis en place, un plan de sauvetage du marché immobilier. Ce plan prévoit, entre autres mesures, la création d'un fonds pour le refinancement des emprunts immobiliers, au profit des personnes victimes de la crise des subprimes. Le fonds en question, doté d'un montant de 300 milliards de dollars, sera géré par l'Administration fédérale du logement et devrait bénéficier à près de 400 000 propriétaires, dans l'incapacité de rembourser leurs dettes. Quelques semaines après l'adoption de ce plan, le Congrès votait (le 3 octobre) un plan de 700 milliards de dollars destiné à venir en aide aux banques en difficulté du fait la crise des subprimes, et au rachat, sur le marché financier américain, des titres représentatifs de créances hypothécaires.

Jusqu'où iront les fonds souverains ?

potentiels de groupes nationaux, par des fonds souverains étrangers. La France et la Grande-Bretagne pourraient, à leur tour, prendre des mesures similaires.

C'est dans ce même esprit que le FMI a énoncé, le 21 mars dernier, les principes d'un code de bonne conduite concernant la gestion et la transparence des fonds souverains. Ces principes ont fait l'objet d'une «déclaration des pratiques optimales», publiée en octobre 2008, à l'issue de l'assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de l'institution. Cette déclaration insiste sur la nécessité de «dévoiler l'ensemble des informations relatives à l'origine et à l'emploi des fonds souverains», ainsi que sur «le respect des législations en vigueur dans les pays où ces fonds investissent». A ce titre, il est prévu de mettre en place un groupe de travail permanent réunissant les représentants des pays détenteurs de fonds souverains et ceux de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), afin «de collecter et de diffuser des données agrégées sur les activités» des fonds en question.

Les craintes suscitées autour des fonds souverains sont pourtant, dans l'état actuel des choses, loin d'être justifiées : aucun d'entre eux ne siège actuellement au conseil d'administration d'une des entreprises dans lesquelles il détient des participations. De plus, ils ont subi, en l'espace de quelques mois, des pertes considérables. Ainsi, par exemple, depuis l'entrée du fonds GIC dans son capital, l'action d'UBS a perdu près de 60% de sa valeur. Il en est de même du titre de Citigroup qui a baissé de plus de 50%, depuis l'entrée du fonds ADIA dans son capital. Il apparaît



donc que l'énorme tapage orchestré autour des dangers potentiels des fonds souverains n'est qu'une tempête dans un verre d'eau ! Quant à l'avenir des fonds souverains, il ne s'annonce pas des plus roses... ■

Les différents fonds souverains

Un fonds souverain (sovereign wealth fund) est un fonds d'investissement étatique. Le premier de ce genre a été créé par le Koweït, en 1953, suivi par la plupart des pays pétroliers du Golfe, Singapour, la Norvège, la Malaisie, la Corée du Sud, la Russie, la Chine, etc. La planète en compte aujourd'hui près de 40 qui pèsent plus 3000 milliards de dollars, pour un marché international de capitaux estimé à 50 000 milliards de dollars. Le plus important est le Abu Dhabi Investment Authority (ADIA), des Emirats Arabes Unis, qui représente 875 milliards de dollars. Le Government Pension Fund Global (GPF) de Norvège représente, quant à lui, 330 milliards de dollars. Les fonds souverains de Singapour, Government of Singapore Investment Corporation (GIC) et Temasek, comptent respectivement 330 milliards et 100 milliards de dollars. Quant au fonds chinois, China Investment Corporation (CIC), il est évalué à 200 milliards de dollars. En 1990, le montant global des fonds souverains était estimé à 500 milliards de dollars. En 2015, il devrait atteindre les 12 000 milliards de dollars, selon les dernières estimations.

Le fonds GPFG intéressé par le Maroc ?

Le gouvernement norvégien a récemment annoncé que la part de son fonds d'investissement dans les économies des pays émergents sera portée de 5 à 10% du capital total. Dix-huit nouveaux pays, dont le Maroc, devraient bénéficier des futurs investissements du GPF. Bien que les secteurs concernés n'aient pas été officiellement définis, la priorité semble, pour le Maroc, avoir été donnée au secteur agricole.

Quid de la convertibilité du dirham ?

Sonia BENJAMAA,
Docteur en
économie internationale

Alors que le processus de passage à la si convoitée convertibilité totale du dirham, entamé il y a presque vingt ans, semble enfin arriver à son terme, les dernières étapes s'annoncent plus périlleuses : comment finaliser sans risque cette mutation inéluctable, dans un contexte économique et financier international ravagé par une crise sans précédent ?

En 2007, le Maroc, fort de tous les progrès accomplis au cours des dernières années, tant en terme de stabilité du cadre macroéconomique qu'en matière d'approfondissement et de supervision du secteur financier, a adopté de nouvelles mesures d'ouverture du compte de capital, entrées en vigueur le 1er août dernier. Ces mesures, qui ont permis une levée significative des restrictions qui s'appliquaient aux résidents en matière de mouvements de capitaux, constituent une nouvelle étape importante dans le processus vers une convertibilité totale du dirham.

En 2008, l'économie mondiale a subi de plein fouet la crise financière internationale. Cette crise, qui a commencé par l'effondrement du marché hypothécaire à risque «subprimes» aux Etats-Unis, s'est propagée à la plupart des pays industrialisés dès l'été 2007 et a remis en cause les fondements mêmes du système financier international.



Le siège de BAM à Rabat

Remettra-t-elle également en question le processus de libéralisation financière entamé par le Maroc, dès le début des années 90 ? En d'autres termes, le processus de passage à une convertibilité totale du dirham risque-t-il d'être ralenti, voire compromis par la détérioration de la conjoncture financière internationale ?

Le passage à une convertibilité totale du dirham, un processus graduel

Au Maroc, le processus de libéralisation des changes s'est accéléré à partir du début de la décennie 90, et a ainsi permis, durant la période 1990-2006, l'adoption de la convertibilité du dirham au titre des transactions courantes, la mise en place d'un marché des changes, l'ouverture quasi-totale du compte de capital pour les non-résidents, la suppression des restrictions aux emprunts commerciaux des entreprises, et la libéralisation de l'acquisition d'actifs à l'étranger par les banques commerciales résidentes. Les mesures adoptées en matière d'ouverture du compte de capital avant 2007 ont surtout concerné les non-résidents qui ont bénéficié d'une convertibilité pratiquement totale dès 1992. Ces mesures s'inscrivaient en fait dans le cadre de la politique d'attractivité des investissements étrangers mise en œuvre par le Maroc, dès le



Quid de la convertibilité du dirham ?

début des années 90.

En août 2007, de nouvelles mesures d'ouverture du compte de capital sont entrées en vigueur (voir encadré 2) en faveur des résidents, opérateurs économiques (exportateurs, importateurs, investisseurs et institutionnels), alors que les résidents particuliers, restent encore soumis à des restrictions importantes. La suppression de tous les contrôles encore en place sur les mouvements de capitaux se traduirait par l'ouverture totale du compte de capital et permettrait le passage à une convertibilité totale du dirham (voir encadré 1). Le démantèlement des restrictions encore

en vigueur devrait s'effectuer par étapes et ce, conformément à l'approche graduelle et prudente adoptée jusqu'à présent par le Maroc en matière de libéralisation des changes, les autorités ayant toujours voulu éviter qu'un éventuel retour en arrière ne nuise à la crédibilité de leur politique économique.

Le passage à la convertibilité totale du dirham est donc un processus graduel conditionné par les progrès en termes de préalables. Il faut savoir en effet que le succès du passage à une convertibilité totale est tributaire de la mise en place d'un certain nombre de conditions préalables identifiées par la littérature économique, et qui consistent en un cadre macroéconomique stable et cohérent, un secteur

financier solide et un système de réglementation prudentielle adéquat. L'expérience internationale, et en particulier la crise du Sud-est asiatique, a démontré qu'en cas d'ouverture totale du compte de capital, ces pré-requis doivent être tous réunis si l'on veut éviter les risques d'instabilité financière.

Avant de passer à une convertibili-

◆ **La première raison, et la plus importante, est que notre secteur financier reste protégé par la réglementation des changes en vigueur.** Les dernières mesures d'ouverture du compte de capital ont assoupli les conditions de placement en devises des banques à l'étranger, mais toujours dans le respect des règles prudentielles. Les banques sont en effet tenues de respecter en permanence un rapport maximum de 20% entre leur position de change globale et leurs fonds propres nets, et peuvent effectuer des opérations de placement en devises à l'étranger pour leur propre compte, mais également



La Bourse de Casablanca, vue de l'intérieur

lité totale du dirham, la question essentielle est donc de voir si ces conditions préalables sont réunies dans le cas du Maroc. A cette question, vient s'ajouter aujourd'hui une problématique cruciale : dans quelle mesure la mise en place de ces préalables serait-elle affectée par la propagation de la crise financière internationale ?

Quelles répercussions de la crise financière sur la libéralisation totale du compte de capital ?

La crise financière qui a fortement secoué la plupart des systèmes financiers au cours des dernières semaines **n'a pratiquement eu aucun impact sur le secteur financier marocain pour trois raisons majeures:**

pour le compte des compagnies d'assurance, des organismes de retraite et des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM). La nature des placements à effectuer à l'étranger, ainsi que les modalités et conditions y afférentes sont fixées par les organes de supervision : Bank Al-Maghrib, le Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) et la Direction des assurances et de la prévoyance sociale. La qualité du portefeuille des banques en valeurs étrangères est donc scrupuleusement suivie et contrôlée, ce qui explique que les institutionnels ne sont pas autorisés à acquérir les titres émis à l'étranger par les fonds communs de placement en titrisation, ceux-ci n'étant pas considérés comme suffisamment sûrs. Par conséquent, les

institutions financières marocaines ne détiennent pas, à l'heure actuelle, de produits dérivés des créances hypothécaires «subprimes».

♦ **La deuxième raison est que la crise financière internationale n'a pas eu d'effet sur l'endettement extérieur de notre pays.** La dette extérieure publique, qui s'est élevée à 129,5 MMDH à fin juin 2008, est dans sa quasi-totalité une dette à moyen et long terme avec des taux d'intérêt fixes. Cette dette est constituée en grande partie par des emprunts vis-à-vis des institutions financières internationales (50,7%) et des créanciers bilatéraux (37,1%), alors que la part des banques

internationales est de 12,2% seulement à fin juin 2008 contre 18,4% en 2003, ce qui explique la faible dépendance du Maroc à l'égard des marchés financiers internationaux, comparativement à d'autres pays émergents. Par ailleurs, un retrait massif des investisseurs étrangers de la Bourse de Casablanca n'est pas à craindre dans la mesure où la part du flottant détenue par les non-résidents est de 1,8% seulement en 2007, la participation étrangère étant essentiellement à caractère stratégique (93% des 149 MM.DH d'investissements étrangers).

♦ **La troisième raison est que les fondamentaux sont solides et les**

banques marocaines saines et bien capitalisées. La situation financière des établissements bancaires s'est considérablement améliorée ces dernières années, grâce au renforcement de la supervision bancaire et à l'assainissement du secteur financier public. Le portefeuille des créances en souffrance de l'ensemble du secteur bancaire a été ramené de 19% en 2004 à moins de 7% aujourd'hui.

Le cadre macroéconomique est stable et cohérent. Les positions budgétaire et extérieure se sont considérablement renforcées et l'inflation reste maîtrisée. L'accélération de la croissance non agricole ►►

Qu'est ce qu'une monnaie convertible ?

On dit que la monnaie d'un pays est pleinement convertible lorsque les résidents et les non-résidents sont autorisés à la convertir, au taux de change en vigueur, en montants de monnaie étrangère qui peuvent être ensuite utilisés librement pour les besoins des transactions internationales.

Une monnaie peut être partiellement convertible, et il existe plusieurs formes de convertibilité partielle ou limitée, notamment la convertibilité au titre des transactions courantes, la convertibilité aux fins des mouvements de capitaux, la convertibilité interne et la convertibilité externe.

La convertibilité au titre des transactions courantes s'entend du droit de convertir des encaisses monétaires en devises pour effectuer des paiements afférents à des transactions en biens et services.

La convertibilité aux fins des mouvements de capitaux s'entend du droit qu'ont les détenteurs d'une monnaie de convertir leurs encaisses en devises pour régler des transactions en capital.

La convertibilité externe s'entend généralement du droit conféré aux détenteurs étrangers d'une monnaie (non-résidents) de convertir leurs encaisses en devises.

La convertibilité interne s'entend en général du droit

conféré aux détenteurs intérieurs (résidents) d'une monnaie de convertir leurs encaisses en devises.

On peut dire qu'un pays qui a instauré ces quatre formes de convertibilité a une monnaie pleinement convertible, car cela signifie que les résidents et les non-résidents du pays peuvent convertir librement la monnaie nationale, au taux de change en vigueur, en montants de monnaie étrangère, aussi bien pour des besoins de transactions de biens et services que de transactions en capital.

Au Maroc, le passage éventuel à la convertibilité totale du dirham nécessiterait une ouverture totale du compte de capital, puisque la convertibilité au titre des transactions courantes a déjà été instaurée depuis 1993 avec l'adhésion à l'article VIII des statuts du Fonds. Les opérations en capital ont pratiquement toutes été libéralisées pour les non-résidents et le dirham bénéficie actuellement d'une convertibilité externe, mais la convertibilité aux fins des mouvements de capitaux ne pourra être réalisée que lorsque la convertibilité interne sera instaurée, c'est-à-dire lorsque toutes les restrictions encore existantes, notamment les restrictions sur les sorties pour les résidents seront abolies. Le démantèlement de ces restrictions encore en vigueur permettrait ainsi à la monnaie nationale d'être pleinement convertible.

Quid de la convertibilité du dirham ?

à près de 6% du PIB en moyenne a permis d'atténuer la dépendance de l'économie vis-à-vis des aléas climatiques.

Les progrès considérables accomplis par le royaume en matière de préalables de l'ouverture du compte de capital tant au niveau du cadre macroéconomique que du secteur financier n'ont donc, jusqu'à présent, pas été affectés par la tourmente financière internationale. Toutefois, des vulnérabilités importantes persistent et pourraient être amplifiées à moyen terme par la détérioration de l'environnement international.

Le problème majeur est celui de la fragilité de la position extérieure en cas de sorties massives de capitaux, dans un contexte d'ouverture totale du compte de capital. La position extérieure s'est renforcée mais reste fragile essentiellement pour deux raisons :

- Les postes de la balance des paiements qui ont permis la consolidation de la position extérieure ces dernières années - transferts MRE, recettes de tourisme, investissements

étrangers- sont volatiles, car fortement dépendants de la conjoncture internationale et de facteurs externes, tels que la croissance économique dans le pays d'origine. La contraction de l'activité économique dans la zone euro, avec une croissance projetée de 1,6% en 2008 et une quasi-stagnation en 2009, devrait ainsi ralentir la demande étrangère adressée au secteur touristique marocain et se traduire par une baisse des transferts des Marocains résidant à l'étranger (MRE), compte

tenu de la montée du chômage des travailleurs immigrés dans les pays européens. A fin août, les recettes touristiques et les transferts des MRE ont marqué, pour la première fois depuis 2002, une quasi-stagnation ne permettant de couvrir que 75% du déficit commercial. Par ailleurs, les investissements étrangers au Maroc accusent déjà un recul en 2008, principalement en raison de la contraction des crédits dans les pays industrialisés. A fin août, les chiffres publiés par l'Office des changes font ressortir une baisse de 14,5% ou 3,7 MMDH des investissements et prêts privés étrangers qui se sont établis à 22 MMDH contre 25,8 MMDH à fin août 2007.

- Le déficit commercial ne cesse de se creuser et a généré un compte courant négatif pour la première fois en 2007 (léger déficit de 0,1% du PIB), marquant ainsi une rupture avec les performances des six dernières années. A fin août 2008, le déficit commercial s'est aggravé de 24,1% soit 20,3 MMDH, suite

Le secteur bancaire court un risque de liquidité, surtout en cas de libéralisation prématurée du compte de capital.

à une forte accélération du rythme des importations, et devrait générer un déficit du compte courant autour de 1,2% du PIB en 2008. Si le Maroc s'installe dans une situation de compte courant négatif, le resserrement de la liquidité bancaire observé depuis le début de l'année 2007 pourrait devenir structurel, et à ce moment-là, même les sorties de capitaux prévues dans le cadre de l'ouverture partielle du compte de capital deviendraient difficiles à gérer.

Par ailleurs, la bonne santé affichée par le secteur financier marocain ne doit pas nous faire occulter le fait que ce secteur n'a encore jamais été véritablement exposé aux risques externes et n'est donc pas vraiment préparé à gérer ces risques. Les institutions bancaires doivent donc se doter dès maintenant d'instruments financiers appropriés pour être à même de gérer les risques associés à la libéralisation financière internationale, et accroître ainsi la résilience du système financier face aux chocs extérieurs. Dans ce contexte, les autorités monétaires envisagent le passage à un régime de change plus flexible, car le régime de change fixe actuel offre une garantie implicite, qui pourrait amener les opérateurs à sous-estimer le risque de change dans une situation de compte de capital ouvert.

Le secteur bancaire pourrait également être confronté au risque de liquidité, surtout en cas de libéralisation prématurée du compte de capital. La structure des portefeuilles des crédits bancaires révèle en effet un processus d'allongement graduel des maturités,

alors que l'essentiel des ressources qui financent ces crédits sont des engagements à court terme. La grande dépendance des banques commerciales vis-à-vis de dépôts à vue non rémunérés, qui représentent 36% de leurs engagements à court terme, les rend extrêmement vulnérables à un retrait massif de ces dépôts qui pourrait se produire en cas de libéralisation des sorties de capitaux pour les résidents, et créer un grave problème de liquidité.

Le processus vers une convertibilité totale du dirham sera-t-il ralenti, voire compromis ?

Les autorités marocaines sont pleinement conscientes du fait qu'une ouverture totale du compte de capital nous aurait rendus beaucoup plus vulnérables aux turbulences financières internationales. Les événements récents appellent donc à encore plus de prudence et de vigilance dans la poursuite du démantèlement des restrictions encore en vigueur sur le compte de capital. Le processus vers une convertibilité totale du dirham pourrait ainsi être momentanément

ralenti, compte tenu du contexte international défavorable : dans la mesure où la position extérieure risque d'être fragilisée à moyen terme par le ralentissement de la demande externe adressée au Maroc, les décideurs auraient pour souci majeur d'éviter que des sorties importantes de capitaux consécutives à une ouverture prématurée du compte de capital n'affectent davantage les comptes extérieurs du royaume et la liquidité de son système bancaire.

Toutefois, il est certain que le processus vers une convertibilité totale ne sera en aucun cas compromis, car

les décideurs, dont l'objectif final est d'atteindre à terme la libéralisation complète du compte de capital, sont aujourd'hui pleinement conscients des enjeux. La volonté politique de faire du Maroc une véritable plateforme d'investissement, la crainte d'être dépassé dans la course à la convertibilité totale par des pays émergents de niveau similaire, et l'impérieuse nécessité d'intégration financière tant au niveau mondial que régional, sont autant de facteurs qui font du passage à une convertibilité totale du dirham une opportunité incontournable ... ■

Les nouvelles mesures d'ouverture du compte capital

Ces mesures portent sur :

◆ **Le relèvement de la part des recettes d'exportation pouvant être conservées dans les comptes en devises ou en dirhams convertibles de 20% à 50%**, cette part pouvant être dorénavant affectée au règlement de l'ensemble des dépenses des exportateurs (importation, transport, investissement) et non plus seulement aux dépenses de prospection) ;

◆ **La libéralisation des crédits acheteurs en faveur des clients des exportateurs marocains**, le crédit accordé pouvant atteindre 85% de la valeur du bien ou des services fournis, et le délai de remboursement pouvant s'étaler jusqu'à huit ans dans le cas de biens d'équipement ;

◆ **L'assouplissement des conditions de règlement par anticipation des importations**, les opérateurs ayant désormais la possibilité de régler par anticipation jusqu'à 40% de la valeur des biens et 20% de la valeur des importations de services

◆ **L'élargissement des instruments de couverture contre les risques de change**, dans le sens notamment de l'augmentation de la durée pour la couverture du risque de change portée désormais à 5 ans. La mesure élargit également le champ des transactions avec l'étranger pouvant bénéficier d'une couverture pour inclure les services et les transferts ;

◆ **L'assouplissement des conditions de placement des banques à l'étranger en portant notamment la durée de leurs placements à 5 ans**, et en assouplissant les conditions de placement pour permettre une plus large palette de placements, dans le respect des règles prudentielles ;

◆ **La suppression de l'autorisation préalable pour le placement par les compagnies d'assurance de 5% de leur actif à l'étranger**. Cette mesure concerne les compagnies saines sur le plan financier, couvrant leurs engagements et respectant les règles prudentielles ;

◆ **La libéralisation des placements à l'étranger pour les organismes de retraite à hauteur de 5% de leurs réserves ;**

◆ **La libéralisation des placements à l'étranger pour les OPCVM à hauteur de 10% de leur portefeuille**. Les OPCVM peuvent investir dans des titres de créance et dans des actions cotées sur un marché réglementé, ainsi que dans des OPCVM et des instruments financiers selon les conditions fixées par voie réglementaire ;

◆ **La libéralisation des investissements directs à l'étranger à hauteur de 30 MDH par an** pour les entreprises disposant de comptes certifiés et ayant trois années d'existence au moins.

Pourquoi l'économie réelle souffrira au Maroc

par Ismaïl Hariki,
gestionnaire

Nul doute que la crise financière ne se propagera pas au Maroc de façon directe. Mais il est clair que ses effets auront sur l'économie réelle un impact dont l'ampleur est difficile à évaluer. Ceci étant dit, l'intensité des conséquences attendues dépend beaucoup de la capacité des grandes économies de la planète à surmonter la récession qui s'installe.

Protégé par le contrôle des changes qui entrave les flux de capitaux entre l'économie marocaine et les marchés financiers internationaux, le système bancaire marocain s'est trouvé à l'abri de la diffusion de la titrisation des risques financiers liés à l'endettement de l'économie américaine. Il en est de même pour la Bourse, peu connectée aux grandes places de valeurs internationales. Aucune société étrangère n'y est cotée, une seule valeur marocaine fait l'objet d'une double cotation (Maroc Telecom) et les investisseurs étrangers ne peuvent se prévaloir que d'une présence marginale sur la place de Casablanca.

La crise financière internationale ne se propagera donc pas au Maroc par la voie financière, mais bel et bien par les effets de la récession économique qu'elle a engendrée chez nos principaux partenaires économiques. Car en sapant la confiance interbancaire, cette crise grippe les

Les taux de chômage prévus dans la zone euro vont avoir un impact sur le niveau d'emploi des immigrés et donc, sur leurs transferts d'épargne vers le Maroc

mécanismes de financement de l'économie mondiale et cet assèchement produit une sérieuse récession de l'activité économique internationale.

Du coup, la structure et l'état de dégradation des comptes extérieurs de l'économie marocaine la rendent particulièrement dépendante du bon vouloir de l'étranger. La question donc n'est pas de savoir si la crise internationale va sévir et frapper l'économie marocaine, mais plutôt

de prévoir l'intensité et la durée de ses effets sur les activités du pays.

Quatre secteurs menacés

Au demeurant, cette récession annoncée va, sans nul doute, avoir un fort impact sur quatre grands secteurs de l'économie marocaine.

• Les cours du phosphate rechutent

Ses effets les plus immédiats concerneront les exportations de biens et services. En effet, la contraction attendue de la demande des principaux partenaires du commerce extérieur marocain se fait déjà sentir. De surcroît, cette récession nourrit des anticipations déflationnistes chez certains opérateurs internationaux, en lien avec les matières premières, anticipations qui induisent une détérioration de l'activité de différents secteurs économiques. Aussi a-t-on déjà pu noter un fléchissement des cours des phosphates (il redescend de 400 à quelque 200 dollars). La fameuse montée en flèche des cours

en 2008 n'est donc plus d'actualité.

• *Le pouvoir d'achat des touristes sera affecté*

Le secteur touristique doit s'attendre, à son tour, à une baisse des flux de visiteurs vers le Maroc. En effet, en Europe, les principaux pays émetteurs ont été touchés de plein fouet par les suites financières de la crise des subprimes. La dégradation du pouvoir d'achat, ainsi que la baisse de l'activité se répercuteront de façon négative sur le rythme de développement soutenu qu'a connu ce secteur ces dernières années.

cours des actions occasionnée par la crise financière a grandement fragilisé la structure comptable des grandes sociétés cotées sur les grandes places boursières. De la même façon, elle a sérieusement dégradé les fonds propres du secteur bancaire international, entravant ses capacités de financement. Cette conjonction



gradation des échanges avec le reste du monde devrait néanmoins bénéficier du repli des cours des matières premières, notamment ceux de l'énergie, qui pâtissent de la baisse de l'activité internationale.

• *Une croissance qui flanche*

Le fait que plusieurs secteurs soient touchés a un effet d'entraînement sur l'ensemble du tissu économique. Il est donc possible d'affirmer que, l'agriculture mise à part, le taux de croissance de l'économie marocaine connaîtra un fléchissement certain. Or, ce repli du niveau d'activité s'accompagnera d'une sensible détérioration des équilibres financiers, internes et externes, d'une plus grande pression sur les finances publiques et d'une tension accrue sur le marché de l'emploi.

• *Des sociétés cotées surexposées*

Enfin, cette baisse de l'activité économique va induire une dégradation de la santé financière des opérateurs économiques les plus exposés à la demande externe. Pour ceux qui sont cotés en Bourse, cela ne manquera pas d'avoir une incidence sur leur capitalisation boursière et plus généralement, à terme, sur la Bourse de Casablanca.

Les conséquences de la crise financière sur le Maroc seront indirectes, mais bel et bien certaines.

• *Les transferts de MRE seront touchés*

Les flux de capitaux vers l'économie marocaine risquent aussi de pâtir de cette situation, notamment les transferts des MRE, géographiquement concentrés dans des pays d'Europe occidentale fortement touchés par ce retournement de conjoncture. Aussi peut-on déjà remarquer les mesures incitatives prises par l'Espagne pour inciter les ressortissants étrangers en situation précaire à retourner dans leur pays d'origine. De surcroît, les progressions attendues des taux de chômage dans la zone euro vont naturellement avoir un impact sur le niveau d'emploi des populations immigrées et donc, sur les transferts d'épargne vers leurs économies nationales.

• *Les IDE seront en berne*

Dans le même ordre d'idée, il est à prévoir une diminution des investissements directs étrangers (IDE) vers l'économie marocaine. La chute des

de facteurs sur fond de conjoncture déprimée ne poussera pas au développement, ni même au maintien, des flux d'IDE que le Maroc a accueillis ces dernières années.

Trois effets économiques

Toutes ces dynamiques, au degré de probabilité plus ou moins élevé, risquent de se traduire par trois types de conséquences économiques.

• *Des comptes extérieurs en chute libre*

Tout d'abord, cette contraction de la demande externe va avoir inévitablement un impact négatif sur l'état des comptes extérieurs, creusant un peu plus les déficits de la balance des biens et des services, entraînant de facto une baisse de la richesse nationale. Cet affaïssement de la demande extérieure viendra alourdir un déficit de la balance commerciale déjà plus que conséquent : 80 milliards de dirhams au bout de seulement sept mois d'activité. Cette dé-

En conclusion, les conséquences de la crise financière sur le Maroc seront indirectes, mais bel et bien certaines. Les échéances annoncées de 12 à 18 mois pour un redémarrage de l'activité économique internationale laissent présager une morosité de la nôtre sur l'ensemble de cette période. Morosité, qui pourrait s'avérer bien plus sérieuse, si les responsables politiques, financiers et économiques internationaux n'arrivaient pas à rétablir la confiance, condition sine qua non du financement du développement de l'économie mondiale. ■

Le capitalisme n'en mourra pas, mais...

Lisser» ou même empêcher la montagne russe des cycles économiques est une vieille utopie des économistes et des responsables politiques. L'équation de base de la vie économique reflète cependant la tension qui existe toujours entre la satisfaction de besoins illimités et l'exploitation de ressources qui, elles, demeurent limitées. De deux choses l'une. Soit on cherche à contrôler et à réguler la croissance de manière à la rendre compatible avec les capacités de production et d'utilisation des ressources (matières premières, énergie, aliments, eau, air pur...), soit on décide d'accélérer la croissance, grâce au crédit et à l'investissement, en espérant que l'«intendance suivra». Dans le premier cas, on aura une croissance faible, incapable d'améliorer, dans des délais politiquement convenables, l'existence de la grande masse des pauvres et des exclus. Dans le deuxième, on assurera une vie plus prospère à une grande masse de gens, mais on finira par aller dans le mur de la dette et du manque de ressources de base, et il faudra gérer les conséquences politiques de la récession.

La crise actuelle est du deuxième type. Dans le tourbillon des faillites et chutes boursières, on oublie que ce sont justement les formidables pyramides de dettes du système financier international qui ont soutenu l'extraordinaire croissance de la Chine, de l'Inde, du Brésil et d'autres pays émergents ou pauvres. L'explosion du crédit au cours des deux dernières décennies a alimenté la vague des investissements productifs dans le monde et la hausse considérable de



la consommation, et pas seulement dans les pays industrialisés. Près d'un milliard de nouveaux producteurs et consommateurs dans le monde en développement ont rejoint le marché mondial, tandis que les Etats-Unis et l'Europe devenaient les «consommateurs en dernière instance» d'une machine productive globale qui s'emballait. La hausse accélérée des prix des ressources de base et l'extension de la dette (aux Etats-Unis, celle-ci est passée de 20% du PIB en 1980 à 120% en 2008) ont fini par avoir raison du cycle haussier. Le cercle vertueux a sombré dans ses vices cachés. Le krach a commencé par le manque de liquidités, les craintes d'insolvabilité du système financier et l'effondrement du prix des matières premières et du pétrole. Plus personne ne parle de «découplage» entre pays riches et émergents face à la crise. La question, aujourd'hui, est de savoir si l'on aura une véritable dépression ou si l'on parviendra à s'en tirer avec une simple récession, si possible pas trop longue.

La réponse dépendra du rétablis-

sement de la confiance. L'assèchement de tous les crédits interbancaires dans le monde démontre, encore une fois, qu'il ne peut y avoir ni investissement, ni consommation sans une garantie «en dernier recours» de viabilité du système qui permette les échanges des créances et des dettes. Cette garantie, seuls les pouvoirs politiques peuvent la donner. Mais la grande différence avec le passé est que les échanges financiers et les chaînes productrices de valeur se sont globalisés. En dépit de l'importance de la crise, les Etats-Unis se trouvent toujours au cœur de l'économie globale (comme l'atteste la hausse du dollar, en pleine crise de liquidités, et la fuite vers les papiers du Trésor américain). Washington cependant, n'a plus les moyens de régler, seul, un problème qui est devenu «systémique». Face à un risque global, les agents économiques exigeaient des garanties politiques globales. Les aides milliardaires au système financier, concédées de manière coordonnée par des gouvernements réticents, marquent la première grande victoire du marché globalisé sur les autorités politiques et monétaires nationales. Reste à savoir si une nouvelle gouvernance économique globale va effectivement émerger de la crise et si une plus grande intervention politique dans la marche des économies ne se traduira pas par un excès de régulation qui condamnerait la planète à une longue période de faible croissance. Cela reviendrait à dire à plus de la moitié de l'humanité qui vit dans la pauvreté qu'elle peut continuer de rêver à des temps meilleurs ... mais seulement pour ses arrière-petits-enfants. ■

LE MANAGER



Cas d'entreprise
M2H, électro-concurrentielle
par Noureddine Cherkaoui

La chronique du manager
Manager face à la crise
par Mouhcine Ayouche

M2H, électro-concurrentielle

En 2000, Mountassir Salhi, fondateur et directeur général de Magic House Hold, M2H, réalise, en manager atypique, une étude de marché en partant de l'enquête sur la consommation des ménages du Haut commissariat au plan et des statistiques de l'Office de changes relatives à l'importation des produits électroménagers. Menant ses recherches sur une période de dix ans, il aboutit aux conclusions suivantes : tout d'abord, la population marocaine dont l'âge se situe entre 10 et 35 ans est estimée à 47% et représente un potentiel de ménages très important pour les années à venir ; ces derniers adopteront de plus en plus un style de vie moderne, compte tenu de leur niveau d'instruction, et de leur pouvoir d'achat relativement plus élevé qu'au passé. Ensuite, l'amélioration des conditions de vie grâce à l'électrification et à l'approvisionnement en eau potable des zones rurales est un levier important pour l'introduction des équipements ménagers dans ces milieux.

Par ailleurs, l'évolution de l'environnement local et international, qui fragilise les avantages concurrentiels et modifie les comportements des consommateurs, peut constituer une belle opportunité de s'introduire dans un secteur considéré par certains spécialistes comme à forte croissance pour les trente prochaines années, et ce

Comment une entreprise marocaine d'électroménager obtient-elle l'exclusivité d'une grande marque italienne ? Après Arganoil¹, voici une seconde expérience originale de PME, qui a su s'imposer dans un contexte difficile. Quels choix financiers, logistiques et commerciaux ? Quelle flexibilité organisationnelle ? Quand une PME travaille comme une grande...



contrairement à certains pays avancés. Dans ces derniers en effet, les taux d'équipement sont beaucoup plus élevés, suite aux évolutions massives de la période des trente glorieuses (1945-1974) et ces marchés saturent actuellement. Autrement dit, si dans certains marchés, les produits de l'électroménager, toutes gammes confondues, se limitent à un besoin en premiers équipements et à un taux de renouvellement qui ne connaît plus les croissances des années 1960 - 1970, le marché

marocain offre aujourd'hui et dans le futur des perspectives de développement en surface, en volume et en valeur.

En quatrième lieu, le consommateur marocain se caractérise par une grande volonté de profiter des évolutions technologiques et par une forte sensibilité aux référentiels de la société de consommation qui prône le confort et une bonne qualité de vie si on ajoute à cela, la reconstitution d'une petite et d'une moyenne bourgeoisies, laminées par les effets négatifs de la crise des années 1970 et du programme d'ajustement structurel de 1983, le potentiel du secteur peut sembler porteur.

A partir de ces quatre variables, on peut constater l'importance des facteurs qui influencent les décisions d'achat des consommateurs marocains. En fait, les besoins, les désirs, les attentes, les attitudes et les motivations individuelles et collectives se transforment et invitent les entreprises à en tenir compte,

pour ne pas rester en marge des processus de transformation de la société marocaine. On peut alors se demander dans quelle mesure le comportement d'achat évolue et modifie l'offre des entreprises.

L'offre concurrente et le choix de Delonghi comme partenaire

Selon certaines estimations des opérateurs du secteur, le recoupement et les estimations avec les statistiques de l'Office des changes et des données tendanciennes, la marque Moulinex représentait la marque leader dans les années 1970 - 1980 avec 55% de parts de marché du petit électroménager. Sur le marché marocain à cette époque, le poids de cette marque faisait d'elle une marque générique qui poussait le consommateur à demander «un moulinex» pour parler du mixeur par exemple. Siera et Whirlpool se positionnaient en challengers et les autres marques, telles que Seb, Fagor, Braun ou Krups ... se partageaient de petites parts de marché avec des performances variables fondées, soit sur des politiques de prix élevés, une bonne image de marque et une stratégie d'écrouissage, soit sur des politiques de bon rapport qualité - prix.

Dans un marché dominé par les produits d'entrée de gamme et «d'entrée de gamme plus», le moyen et le haut de gamme brillant par leur absence sur le marché marocain, le gérant de M2H s'est demandé s'il pouvait investir ce segment du haut

de gamme ? Et dans l'affirmative, avec quels produits et pour quelle cible ?

La marque Delonghi, très présente en Europe, quasi inexistante au Maroc, disposait déjà d'un très bon capital image de marque ainsi que d'un bon positionnement sur d'autres marchés (américains du Nord et du Sud, asiatique, russe et australien).

Second constat : sa principale cible comportait des segments constitués d'une clientèle à revenus moyens ou élevés : pouvait-on adopter le même positionnement au Maroc ? Oui, mais avec une nuance. Si on se réfère à l'enquête publiée par La Vie éco sur les styles de vie, démontrant que le four micro-ondes arrive en sixième position avec 59% dans les équipements ménagers de la cible qui intéresse également M2H et que l'aspirateur est en neuvième position avec 50%, il y avait bel et bien une opportunité à saisir par l'entreprise. En outre, les motivations telles que se sentir bien chez soi, ou avoir des articles qui

raison que le fondateur de M2H est parti d'une idée forte qui constitue un élément distinctif de sa stratégie de produit et de prix : offrir un produit qui peut être bien perçu par le consommateur et qui se positionne à un niveau plus élevé de gamme par rapport à la concurrence, avec un prix seulement supérieur de 5 à 10%.

Restait donc à convaincre les



En vendant directement à des acheteurs ou à des importateurs étrangers, on limite les intermédiaires et donc les coûts.

améliorent le confort du couple ou du ménage constituent de nouvelles tendances en 2008, contrairement à 2000 où la sensibilité au prix était plus déterminante. C'est pour cette

raison que le fondateur de M2H est parti d'une idée forte qui constitue un élément distinctif de sa stratégie de produit et de prix : offrir un produit qui peut être bien perçu par le consommateur et qui se positionne à un niveau plus élevé de gamme par rapport à la concurrence, avec un prix seulement supérieur de 5 à 10%. Restait donc à convaincre les dirigeants de Delonghi. Pour apprécier cette variable, il faut revenir au profil du fondateur et manager de M2H (lire encadré). Retenons surtout que Mountassir Salhi était ►►

Un manager atypique face à une multinationale.

Titulaire d'un diplôme juridique de la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de l'Université Hassan II de Casablanca, Mountassir Salhi a connu une première expérience de dix ans dans un cabinet d'affaires au barreau de Casablanca, avant d'intégrer en qualité de conseiller juridique, un grand groupe marocain qui opère dans les secteurs de l'assurance, de l'industrie et de la banque. Il s'est alors tourné vers l'industrie où il a enrichi son expérience, avant d'entamer un nouveau challenge dans le négoce financier international en zone franche de Tanger, en qualité de senior-manager, dans un groupe étranger.

M2H, électro-concurrentielle

décidé à entreprendre pour son compte. A la suite de contacts directs, de visites de prospection, sans faire appel aux réseaux locaux et étrangers - ce qui constitue une seconde originalité du projet - un accord a été passé avec Delonghi. Cet aspect mérite d'être noté, ne serait-ce que pour contester la mentalité dominante chez un nombre important de créateurs d'entreprise au Maroc qui disent : « Sans réseaux locaux et étrangers, et sans soutien administratif, il est impossible de faire des affaires au Maroc ! ».

Face aux décideurs de Delonghi, le patron de M2H a demandé dès le début une exclusivité. Les multinationales qui classent le Maroc parmi les pays moyennement stables et moyennement risqués préfèrent adopter une stratégie prudente. Leurs dirigeants considèrent que leur stratégie vis-à-vis des pays à risque moyen ou élevé doit être fondée sur les piliers suivants :

La première démarche au niveau de la définition de leur politique d'exportation consiste à partir de motivations opportunistes, liées à la disponibilité d'une capacité de production excédentaire par rapport aux besoins de leur marché local, à répartir le risque entre le marché local et les marchés étrangers, et à réaliser une expansion de leur entreprise dans le cadre d'une politique de croissance internationale. La stratégie opportuniste d'exportation est provoquée par une commande extérieure ou par une proposition ponctuelle qui pousse l'entreprise étrangère à ne pas constituer dans le pays client un réseau commercial ou de production. De la même façon, elle ne cherche pas à créer une image de marque de son produit dans des marchés étrangers qualifiés de secondaires. C'est le moyen le plus simple de pénétrer

un marché étranger. En vendant directement à des acheteurs ou à des importateurs étrangers, on limite les intermédiaires et donc les coûts. La multinationale ne constitue pas de stocks importants dans le pays d'accueil, accorde très peu de crédits clients et rapatrie ses fonds le plus rapidement possible.

Selon le dirigeant de M2H, Delonghi a d'abord mis en place avec son partenaire marocain un système de représentation et n'a accepté que dans une seconde phase le principe de la représentation exclusive pour le petit électroménager, sachant que pour certains articles comme les climatiseurs professionnels

pas subi les contraintes des relations avec les partenaires étrangers, d'où les avantages que son partenaire lui accorde et qui ont expliqué ses facteurs clés de succès.

Evolution historique, diagnostic et positionnement.

Créée sous la forme d'une SARL, avec un capital initial de 400 000DH réparti à raison de 50% pour le groupe Salhi et 50% pour Food Group Trading, M2H a multiplié ce capital par 4 suite à des augmentations successives, soit 1,6 MDH en juillet 2008. L'année 2001, première année d'activité, a entraîné

Le dirigeant laisse le métier de la logistique commerciale et de la distribution à une entreprise spécialisée.

par exemple, la marque dispose déjà d'un revendeur au Maroc. Voilà qui confirme la volonté de certains groupes mondiaux de faire confiance à leurs partenaires locaux pour élargir leur politique d'exportation, mettre en place une équipe commerciale ou, quand ils vont s'installer dans le pays client, créer leur propre filiale commerciale. Selon certaines caractéristiques des marchés, les stratégies des multinationales donnent lieu à une stratégie de standardisation ou à une stratégie d'adaptation ou une combinaison des deux au niveau des différentes variables d'action, telles que les stratégies de prix, le choix des produits, des formes de distribution (franchise, filiale commerciale, succursale, représentation exclusive ou multi - cartes, accords avec des centrales d'achats ou des groupements de clients...). M2H a dès le début inspiré confiance et n'a

la réalisation d'un chiffre d'affaires de 1,2 MDH, lequel a pu atteindre 12,5MDH, fin décembre 2007, soit dix fois le chiffre d'affaires réalisé sept ans auparavant.

La stratégie de M2H comporte deux phases. La première, qui concerne les quatre premiers exercices, déficitaires d'ailleurs, a consisté à développer l'entreprise d'une part, et développer la marque Delonghi sur le marché marocain d'autre part. Le second volet de la stratégie avait pour objectifs, de faciliter la perception de la marque par la clientèle cible, de la faire connaître un peu plus et de faciliter son référencement auprès des distributeurs et des centrales d'achat des grandes et moyennes surfaces. 2005 a été l'année du seuil de rentabilité et du démarrage de la croissance et de l'élargissement des activités de l'entreprise sur les plans des produits et de la couver-

ture territoriale, stratégie poursuivie jusqu'à 2008.

Financement et compétition

Le financement des activités sur la base des fonds propres et des premières lignes de crédit d'une banque de la place, a permis la location d'un grand local, qui constitue l'aire principale de stockage, et regroupe aussi les bureaux de son siège social. Pour les produits saisonniers et de campagnes promotionnelles, importés en grandes quantités, la direction a opté pour l'externalisation auprès d'une entreprise logistique qui s'occupe aussi des transports et des livraisons. Ce choix s'explique par la volonté du dirigeant de faire son métier, et de laisser celui de la logistique commerciale, du transport et de la distribution à une entreprise spécialisée. L'avantage de cette formule est lié au fait de ne pas plomber la trésorerie de l'entreprise par des amortissements d'un parc roulant, des charges de personnel, d'entretien et de maintenance du



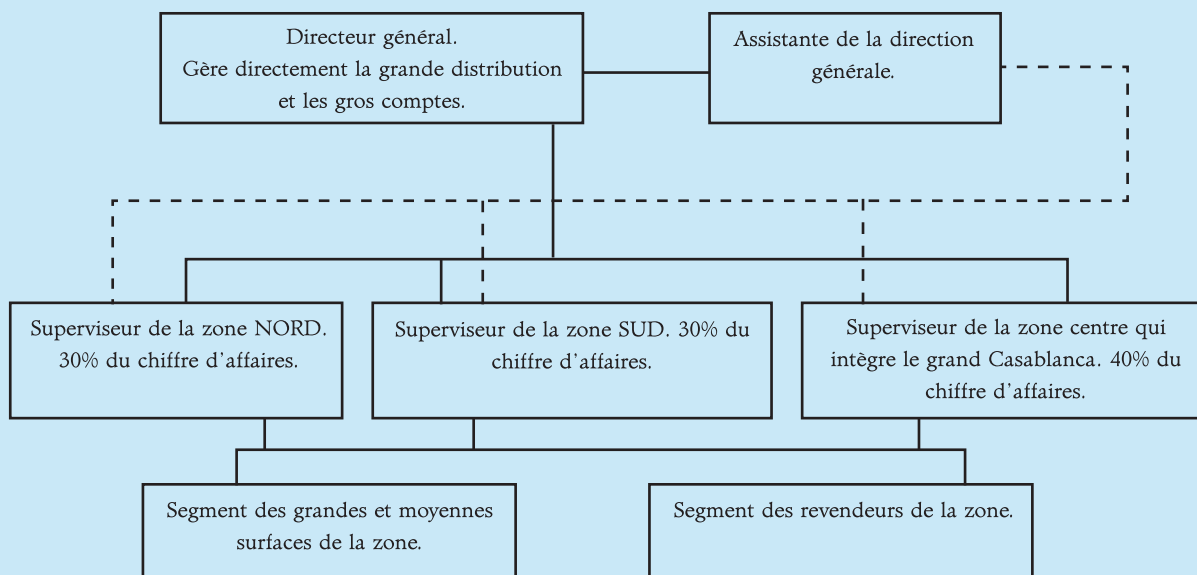
matériel de transport et de logistique commerciale, et de concentrer l'attention de l'entreprise sur le développement commercial, l'augmentation du chiffre d'affaires et l'amélioration de la marge.

Sur le plan de l'importation des marchandises, M2H a choisi dès le début de recourir aux lettres de crédit documentaire, et à un crédit fournisseur de 120 jours pour les achats. A partir de 2005, M2H a bénéficié d'un crédit fournisseur, ce qui constitue un second signe de confiance de DeLonghi et met l'entreprise un peu plus à l'aise

en ce qui concerne son fonds de roulement.

A notre connaissance, aucun homme d'affaires au Maroc ne tient le même discours que le DG de M2H. A un moment où les patrons disent que les banquiers sont frileux et ne financent pas suffisamment l'économie, celui-ci affirme : «Mes banquiers suivent». A un moment où tout le monde se plaint du coût de l'argent, il dit avec sérénité que les 4% de son chiffre d'affaires consacrés à ses charges financières sont normaux par rapport à une activité comme la sienne, même si ►►

Organigramme



M2H, électro-concurrentielle

ces charges peuvent peser lourd et être difficiles à supporter, compte tenu de son chiffre d'affaires. Autrement dit, ce manager ne fait pas supporter la responsabilité de ses charges financières à ses banquiers, mais à son chiffre d'affaires. Ce dernier doit être géré avec une grande précision pour dégager un résultat d'exploitation ou un résultat net «acceptable», qui reste dans les tranches moyennes de ce genre d'activité, compte tenu de la rude concurrence et des exigences des grandes et moyennes surfaces en matière de gestion «des discounts». Si les banquiers et Delonghi suivent M2H, c'est du fait de la conduite irréprochable de l'entreprise, de sa solvabilité permanente qui a toujours permis le respect des engagements, d'un chiffre d'affaires en croissance normale, d'une rentabilité assurée, autant d'indicateurs d'une gestion saine et d'une bonne gouvernance.

Tout ceci doit être lu à l'aune de la lutte concurrentielle, intense dans ce secteur, avec l'arrivée massive sur le marché marocain de différentes marques qui s'affrontent jusqu'à ce jour. Les droits de douane, de plus en plus à la baisse avec les accords de libre-échange, font passer certains produits au taux de 0%, en situent la majorité dans la tranche de 2,5% à 22,5%, et laissent très peu de produits dans la tranche à 50%. Selon le responsable de M2H, le démantèlement douanier stimule la consommation de certains produits étrangers, entraîne la diversification de l'offre, garantit les bons rapports qualité/prix et par conséquent une compétition saine et de plus en plus

formelle. Cependant, le dirigeant de l'entreprise déplore les obstacles qui limitent le développement des industries du domaine de l'électroménager, encore incapables actuellement «d'assurer leur mise à niveau» et «d'atteindre un taille critique». En Chine par exemple, toutes les grandes marques font appel à la sous-traitance ou, à la co-traitance.

Produit - prix - marché

Le consommateur est de plus en plus exigeant sur la qualité, les fonctions, le style, le design et le prix du produit. Les modes de vie et de consommation influencent directement son acte d'achat. En fait, les articles du petit électroménager appartiennent à la catégorie des biens durables ou semi-durables qui font que le consommateur refuse de s'en séparer rapidement, en raison de l'investissement qu'ils représentent, et qu'il souhaite les utiliser sur une période supérieure à quatre ans. Néanmoins, le comportement du consommateur se modifie.

Le produit électroménager, toutes catégories confondues, répond toujours à un aspect utilitaire. Cependant, des fonctions essentielles d'esthétisme, de design pour les produits visibles hors des cuisines ou des salles de bain, de valeur affective, en rapport direct avec le goût et la personnalité du consommateur, en font un produit de mode et parfois de distinction sociale, lié à des critères fluctuants et subjectifs. Si par exemple la friteuse, le four à micro-ondes, le mixeur, le malaxeur, les robots de cuisine...

ne sont pas toujours visibles, le chauffage, le climatiseur fixe qu'on appelle «split» ou mobile, les machines à café, le déshumidificateur ... sont des produits de salon ou de séjour. De ce fait, l'article objet de consommation courante devient un produit qui prend peu à peu un statut social d'ennoblissement des espaces ménagers d'accueil.

Il s'est passé au Maroc le même phénomène qu'en Europe entre 1960 et 1980 : le premier mouvement a été de penser que l'électroménager allait entraîner une réduction du temps consacré aux travaux domestiques. Une étude européenne des années 90 a cependant démontré que le temps consacré au nettoyage et au rangement des articles, que la sophistication des préparations, ont induit un temps plus long. A cela s'ajoutent les coûts de plus en plus exorbitants d'entretien et de maintenance.



Au Maroc, l'introduction de produits standardisés, simples d'utilisation, en raison des contraintes de gestion du temps des couples modernes, entraîne un engouement pour tout ce qui est ameublement et équipements domestiques et ce, pour une trentaine d'années encore. Aussi ces produits rencontrent-ils un marché réel et porteur au Maroc,

Les produits simples d'utilisation répondent aux contraintes de gestion du temps des couples modernes.

contrairement aux pays industriellement avancés. De plus, la distribution connaît une évolution rapide, entraînant celle de l'importation et la production. Dans ce domaine, le marché marocain semble s'orienter dans le même sens que les marchés européens durant les années des trente glorieuses, (1945 - 1973), et même au-delà.

Ces éléments poussent M2H à envisager d'élargir son offre, dans sa stratégie de 2008-2012, notamment avec les machines à café de haute gamme et les produits encastrables, fours, tables de cuisson, hottes de cuisine, splits de climatisation... Avec les nouveaux produits lancés en 2008, M2H passe des 50 références qu'elle a pu développer sur le marché marocain depuis le début de ses activités à 80, avec une part de marché qui va se situer entre 8% et 11%. C'est dans ce cadre que l'entreprise s'engage dans une stratégie globale orientée vers les axes suivants :

◆ D'abord une stratégie de modernisation de l'outil commercial, du système de gestion et de service, même si cette stratégie peut s'avérer coûteuse, vu les investissements qu'elle va générer notamment en recrutement et en formation des équipes commerciales.

◆ Ensuite une volonté de s'inscrire dans la stratégie d'expansion de Delonghi qui dispose de ses propres usines en Chine, contrairement aux concurrents qui se limitent à sous-traiter ; en fait, ce choix s'explique par un facteur commun qui concerne la productivité élevée et le faible coût de la main d'œuvre, mais son avantage différentiel se situe dans la supervision des processus industriels, en vue de continuer à assurer le même niveau de qualité des produits. Cette stratégie permet de garantir la croissance internationale de la multinationale

et de ses différents partenaires et vise par conséquent à améliorer les performances dans les différentes branches du groupe.

◆ Il s'agit en troisième lieu d'une extension géographique de l'activité de Delonghi à travers M2H au Maroc, dans la mesure où le groupe veut continuer à se positionner d'une façon remarquable à l'international, permettant ainsi de développer sa puissance internationale et de créer des synergies et des effets de complémentarité entre les filiales et les partenaires du groupe, ce qui facilite la circulation des biens et des services entre les entités de groupe.



◆ Enfin, la stratégie de diversification : M2H souhaite minimiser l'exposition aux risques et rechercher l'efficacité opérationnelle, mais aussi améliorer sa performance sur le territoire marocain par la satisfaction de demandes très variées. Cette stratégie n'occulte pas la différenciation, d'où la recherche de moyens qui permettent de se distinguer, étant donné la banalisation de certains produits. La différenciation va passer par de petits détails, ou ce qu'on appelle un plus produit, pour laisser une impression positive chez le client.

Ces deux derniers points vont continuer à jouer sur le terrain de la qualité, et sur celui de l'image de l'entreprise, pour justement la renforcer et exercer une plus grande attractivité sur la clientèle. Seulement ils exigent énormément

d'efforts, d'imagination et de créativité, et peuvent entraîner dans certains cas énormément de charges. La rentabilisation n'est pas toujours évidente, surtout que l'entreprise veut, avec un maintien à un niveau supérieur de qualité par rapport aux concurrents, continuer à se positionner dans des tranches de prix supérieures de 5% à 10% maximum aux prix des concurrents directs, d'où l'intérêt du système de veille stratégique et concurrentielle que monsieur Salhi essaie de développer, en particulier en relation avec les nouveaux recrutements.

Le couple distribution - communication

La distribution a été organisée par zones géographiques. Cette solution intéresse les entreprises, dont la gamme de produits est restreinte, mais dont l'implantation est très large et concerne plusieurs zones géographiques. Elle peut aussi être adoptée par des firmes multinationales. La répartition des compétences se fait en fonction des territoires et des régions de commercialisation mais, là encore, des services spécialisés ou des personnes ressources en position de staff peuvent répondre à des problèmes communs : publicité, études, recherche et développement de produits nouveaux (voir organigramme). Cette organisation très flexible est souvent adoptée par les entreprises qui proposent une même ligne de produits à une clientèle composite. Ainsi, du fait des particularités des deux cibles des intermédiaires du commerce, il faut les distinguer au niveau de la politique de distribution.

Pour les grandes et moyennes surfaces, c'est le directeur de M2H qui négocie le référencement, les contrats avec les centrales d'achat, les procédures de la coopération commerciale, les budgets et les remises de fin d'année. C'est lui éga- ►►

M2H, électro-concurrentielle

lement qui décide des «opérations spots de promotion» organisées ponctuellement et en fonction des saisons. A titre d'exemple, les campagnes du mois de ramadan sur les mixeurs ou les robots de cuisine, d'hiver orientées vers les articles de chauffage ou de déshumidification, ou d'été qui concernent le matériel de climatisation... Ces opérations permettent de négocier avec Delonghi des quantités pouvant atteindre 1000 à 1200 pièces d'une même référence, avec un impact positif sur le prix.

Le crédit client pour les grandes et moyennes surfaces est de 90 jours. M2H est référencée auprès de 17 unités de Marjane, 6 d'Acima, 7 de Makro - Metro, 7 d'Assouak assalam, 2 de Monsieur Bricolage et 1 de Weldom.

Quant à la clientèle des revendeurs, 50 au 01/07/2008, elle est gérée selon les procédures classiques des affaires commerciales, avec un schéma simple qui intègre la prospection, la réception des commandes, les livraisons, la facturation et le recouvrement.

Certaines opérations promotionnelles sont programmées et organisées avec les revendeurs selon leurs propres politiques commerciales ou des politiques commerciales négociées au préalable avec M2H.

Des remises quantitatives peuvent leur être accordées en fonction du chiffre d'affaires réalisé et ils disposent d'un crédit client de 60 jours. La spécificité de chaque clientèle exige une sélectivité de l'action de marketing. On a donc recours à des techniques particulières, adaptées au niveau de chacun des segments. Les relations fonctionnelles entre l'assistante de direction générale et les superviseurs, et entre les superviseurs eux-mêmes, s'inscrit dans la volonté de faciliter la coordination,

la communication et la réactivité des équipes de l'entreprise.

La communication de M2H est composée d'un ensemble de signaux émis à destination de ses partenaires dans le but de leur transmettre des informations susceptibles de modifier leur comportement dans un sens souhaitable. A des objectifs

comportement du consommateur, notamment la classe ou la distinction. La communication d'entreprise, elle, a pour but de décrire de façon objective les caractéristiques physiques, socio-économiques et financières de M2H ainsi que sa politique. Elle s'adresse principalement à Delonghi, aux banquiers, aux partenaires de la distribution

La promotion, indexée à la communication, fait augmenter rapidement mais temporairement les ventes

commerciaux exprimés en termes de vente s'adjoignent des objectifs plus qualitatifs, exprimés en termes de notoriété ou d'image.

Le choix de la politique de communication de l'entreprise a demandé de déterminer outre des objectifs, la composition du mix - communication. La publicité y est un élément secondaire : l'entreprise a recours d'une façon très ponctuelle à des affichages 4 m sur 3, sur les grands axes des grandes villes et principalement à Casablanca. D'autres moyens sont à la disposition de l'entreprise : la promotion des ventes déjà signalée et surtout le marketing direct.

Les niveaux de la communication du marketing direct concernent la communication de produit d'abord, qui cherche essentiellement à présenter aux consommateurs les caractéristiques intrinsèques des articles proposés par M2H et les services qui leur sont liés (livraison à domicile, surtout pour les collectivités ou les entreprises, entretien et maintenance). La communication de marque ensuite, qui valorise plutôt les images et les symboles qui sont rattachés à Delonghi. Elle s'intéresse aux aspects subjectifs du

et au personnel. Le DG en fait une question d'honneur, liée à ses valeurs qui prônent «la crédibilité, la transparence, la bonne gouvernance et la confiance». La communication institutionnelle enfin met l'accent sur le système de valeurs de l'entreprise. Elle est destinée aux individus appréhendés en tant que membres d'une société et appartenant à l'organisation, «la nécessaire implication et participation des ressources humaines» étant considérée comme un pilier essentiel du succès de la structure.

La promotion des ventes, intégrée dans la politique de communication, consiste à donner un avantage supplémentaire provisoire à un produit, dans le but d'obtenir une augmentation rapide mais temporaire des ventes. Elle est menée à différents niveaux, auprès des intermédiaires de distribution, GMS et revendeurs et aussi indirectement auprès des consommateurs, à travers les structures de distribution. Cette action a pour but de faire vendre, et comme elle est dirigée vers le réseau de distribution, de mettre le produit en avant. C'est ce que les praticiens appellent «les actions push».

Le dirigeant de l'entreprise considère que l'élément clé de sa communication reste le marketing direct, composé d'un ensemble de moyens de communication directs, individuels, interactifs pour déclencher de la part des distributeurs une action immédiate de valorisation des produits.

Dans la conception de l'entreprise, le marketing direct est simultanément une technique de communication et de distribution. Il s'agit d'une démarche qui se caractérise en premier lieu par l'utilisation d'une base de données actualisée des distributeurs, permettant d'établir des contacts personnels et différenciés entre l'entreprise et ses clients potentiels et de faciliter par conséquent le référencement des articles ; ensuite, il s'agit de l'emploi de techniques de traitement des données, pour cibler les personnes ressources pour les prises de décision au niveau des GMS, afin d'assurer une meilleure productivité aux actions commerciales ; et en troisième lieu du recours à des techniques de promotion et de communication pour susciter une réponse immédiate, en fournissant à la cible visée les moyens de transmettre directement cette réponse à l'entreprise.

Les raisons du choix du marketing direct sont liées aux différents avantages qui expliquent son utilisation par l'équipe commerciale de M2H et son développement dans la stratégie de communication de l'entreprise. C'est un moyen qui permet d'assurer un nombre de contacts ciblés, plus nombreux et moins coûteux que les autres moyens de communication. Il fournit aux prospects les moyens de transmettre leur réponse, assure une réponse plus rapide de leur part que la plupart des autres moyens de communication. Enfin, la mesure des remontées des réponses rend plus facile le contrôle de son efficacité.

De ce fait, la force de vente de l'entreprise a la responsabilité majeure de maîtriser les données du marché par le biais de contacts directs et réguliers, et de rester vigilante par rapport aux données qui changent rapidement, du fait de la complexité croissante de l'environnement. Elle a ainsi un rôle de «reporting» des données externes vers la direction générale.

La démarche choisie par l'entreprise doit aussi contribuer à la nécessité interne d'une direction



dynamique de l'équipe commerciale, basée sur la délégation des responsabilités et sur la direction participative par objectifs. Elle permet d'assurer la cohérence des actions engagées par l'entreprise et d'organiser l'emploi des ressources utilisées. C'est un outil d'aide à la décision dans le domaine des actions relatives au marché, mais c'est aussi un instrument de contrôle de gestion.

En conclusion, Mountassir Salhi insiste sur la nécessité de suivre au quotidien les flux des produits et les communications aussi bien en interne qu'avec ses partenaires de la distribution, responsabilité pour laquelle il rencontre quelques problèmes, notamment en matière de recrutement de personnes compé-

tentes, dynamiques et suffisamment impliquées.

A ce niveau, il fait assumer la responsabilité au système de formation qui ne permet pas au jour d'aujourd'hui de mettre à la disposition des entreprises comme la sienne les profils requis en termes de savoirs, de savoir-faire et surtout de savoir-être.

Il affirme également, que dans les prochaines années, toute entreprise comme la sienne doit tenir compte de l'ensemble des contraintes du système d'environnement et de son propre système d'entreprise, pour réaliser ses objectifs spécifiques au moyen de nouvelles actions planifiées et capables d'affronter les risques inhérents aux accords de libre-échange.

C'est pour cette raison que sa future stratégie s'orientera vers l'amélioration de «l'ensemble des relations fonctionnelles» qu'il a pu tisser entre son entreprise, le fabricant, les GMS, les distributeurs, quelle que soit leur taille, et naturellement en fin de course, le consommateur ; le maintien d'une bonne «interaction entre ses partenaires et sa firme» ; la définition de nouveaux objectifs permettant de déterminer des programmes commerciaux à même de susciter certains comportements nouveaux chez les acheteurs, sachant que l'environnement est de plus en plus orienté par un consommateur exigeant et versatile, soumis aux contraintes économiques, juridiques, sociales, culturelles, scientifiques et technologiques.

Enfin, il faut rester sensible aux principales mutations de la consommation des articles de l'électroménager, qui est fortement influencée par les modes de vie et les conceptions nouvelles de l'habitat et de l'équipement domestique, tributaires de nombreux critères démographiques, sociologiques, culturels et économiques. ■

Manager face à la crise

Par ces temps de crise toujours renouvelée et jamais la même, où les certitudes d'hier se transforment en doutes d'aujourd'hui et angoisses pour demain ; par ces temps où le libéralisme ne l'est plus tellement et le socialisme pas tout à fait mort ou enterré, où la main du marché se fait encore plus invisible et laisse place à celle omniprésente des Etats providences du système financier national et international ; par ces temps où des banques parmi les plus prestigieuses baissent le rideau et font appel à l'argent public pour sauvegarder ce qui peut encore l'être, sans pour autant oublier d'assurer des parachutes dorés à leurs dirigeants, pourtant causes de la déconfiture ; par ces temps de chaos généralisé sur les places financières et dont l'arrivée dans l'économie réelle se fait déjà sentir, le management et le manager ne peuvent pas ne pas être au centre du débat.

Si la crise actuelle, qui n'a pas encore livré toute sa quintessence, a une vertu, c'est bien celle de mettre à nu la vanité de nombreux discours du et sur le management. De grands dirigeants de mastodontes économiques et financiers se targuent à longueur de discours de leur méthode, de leur savoir-faire et savoir-être, projettent les résultats obtenus sur tous les supports disponibles et continuent à promettre monts et merveilles à l'entreprise, à la communauté, à la société et à l'humanité entière, grâce à leur omniscience managériale.

Au vu de ce qui se passe aujourd'hui, c'est bel et bien ces façons de faire, d'administrer les choses

Il y a belle lurette que les théoriciens ont signalé que le taylorisme, qui a fait la gloire de la période industrielle, était fini comme mode de gestion. Sommes-nous entrés dans le post-taylorisme pour de bon ?

et de manager les hommes qu'il faut interpellier. Il y a belle lurette que les théoriciens ont signalé que le taylorisme, qui a fait la gloire de la période industrielle, était fini comme mode de gestion. Sommes-nous entrés dans le post-taylorisme pour de bon ?

Edgar Morin a publié son excellente "Introduction à la pensée complexe" depuis presque vingt ans et tous les gourous du management en ont fait et continuent à en faire des gorges chaudes. Combien de leaders d'institutions financières, actuellement au bord de la faillite, ont pu développer une telle pensée avant et face à la crise, au lieu de se contenter de crier au feu et d'ameuter le pompier étatique pour l'éteindre ?

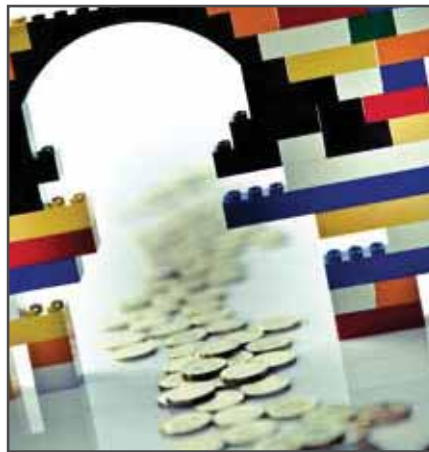
En fait, nous continuons à observer les types de leadership et de management signalés par Philippe Manson dans "Manager humaniste"

qui, somme toute, ne sortent guère de «l'ordinaire» :

Du mercenaire qui s'est fixé un unique objectif, s'enrichir, qui n'a pas d'état d'âme et développe un comportement de prédateur sur les marchés et de tyran pour les hommes, qui vend et se vend au plus offrant, à l'entrepreneur charismatique vivant une véritable obsession du leadership, qui se veut un modèle d'innovation technologique, commerciale et de management, très exigeant avec lui-même et intolérant pour les moyennement bons et les contestataires, en passant par le technocrate sans passion ni rêves (inodore et incolore), plein de certitudes, aveugle devant le changement et qui ne perçoit, ni ne prend en compte l'émotionnel chez les individus et les groupes, il est rare de voir à l'œuvre, au poste de commandement, l'homme honnête, l'humaniste, qui a des convictions mais pas de préjugés, dont le libre arbitre est respectueux de la liberté des autres, qui développe bon sens et raison, sait rester lucide, trouve le bon équilibre entre confiance et vigilance et se préoccupe plus de son devoir de responsabilité que de ses droits.

C'est avec de telles croyances et convictions managériales, mises en œuvre au quotidien, que nous pourrions mettre réellement l'homme au centre de nos préoccupations, non seulement comme agent de l'entreprise, mais encore comme client, épargnant, investisseur, consommateur, citoyen, bref, comme être humain dans toutes ses dimensions, pour nous épargner de nous réveiller, de plus en plus fréquemment, lors de «l'apparition» de nouvelles crises. ■

ÉTUDES ET SONDAGES



ETUDE DE TERRAIN

MAIS OÙ VA L'ARGENT DU SOCIAL ?

A la recherche d'une politique sociale

Par Raymond Benhaim

Le meccano désarticulé du social

par Laetitia Grotti & Myriem Khrouz

Les associations face au transit de l'argent social

par Jamal Khalil

A la d'une recherche politique sociale

En s'appuyant sur les données de l'étude présentée dans les pages suivantes, ce papier de cadrage a pour vocation d'analyser le contexte global dans lequel s'inscrit la question de l'économie sociale, en rapport avec la crise dans le monde, les pratiques politiques internes et souligne l'exigence d'une réorganisation du champ social, sous l'autorité d'un ministère de l'Economie digne de ce nom.

Le social est le marqueur du nouveau règne. C'est ainsi que celui-ci s'est affiché. L'homme politique, s'il est porté par ses convictions, doit conjuguer la modernisation technique du pays avec la modernisation sociale de la société. Une conjugaison de tous les temps, ceux de crise et ceux de prospérité, ceux du présent et ceux du futur. Pour ce faire, seul l'ordre constitutionnel assure l'organisation et le fonctionnement adéquats des pouvoirs, législatif, exécutif et judiciaire. Ce ne sont pas des généralités mais des principes. Dans la pratique, on mesure tous les jours ce que l'ignorance de ces principes ou le retard apporté à une véritable réforme constitutionnelle nous coûtent de tensions à tous les étages.

Des limites institutionnelles à l'efficacité des actions sociales

Dans le cas qui nous concerne, les interviews menées lors de notre enquête indiquent les dysfonctionnements et les déviations engendrés

Les efforts ont porté sur ce que les autorités savent faire en partie : du ponctuel, du projet par projet, de l'amélioration de la gestion mais sans vision globale, ni stratégie, termes galvaudés à leurs yeux car elles les assimilent à de simples généralités.

par la fracture institutionnelle entre gouvernement et ministères de souveraineté. Ainsi, la convergence attendue entre les différents départements ministériels dans la mise en œuvre des projets de l'INDH s'est heurtée à la reprise en main du dossier par le ministère de l'Intérieur. Le principe novateur et

progressif de la «convergence» par la participation active et agrégée de tous les secteurs, représentés par les ministères, a été abandonné au profit d'une logique sectorielle, ce que beaucoup d'interviewés regrettent. Chacun est reparti dans son coin¹. Ainsi, d'un côté, le ministère de souveraineté, de l'autre, les ministères du gouvernement (Education nationale, Santé, Energie, ...). La fracture institutionnelle se produit naturellement à tous les échelons.

Cette reproduction naturelle du péché originel de nos institutions entraîne un blocage permanent de l'application de nos politiques sociales, fussent-elles bien conçues et bien gérées, comme ce fut le cas pour l'INDH. J'insiste qu'il ne s'agit pas d'un slogan politique, mais d'un relevé établi à partir d'enquêtes de terrain et d'interviews sur les raisons des limites des actions sociales des autorités. Est-ce la reproduction d'un rapport interne de sujétion enraciné au point que les instances chargées de l'action sociale ne parviennent à s'en défaire ?

Confusion entre deux formes de modernisation, technique et sociale

L'histoire de la dernière décennie, par son accélération, met en relief avec une grande acuité, dans tous les champs de la vie sociale, la contradiction majeure entre la modernisation technique et la modernisation sociale. Pour combler ces écarts, les autorités ont développé avec précipitation, sans vision globale, sans stratégie aucune, depuis 1998², un nombre important de nouvelles instances avec des budgets et des projets significatifs.

On a assisté à une progression considérable en matière d'attentions et d'actions sociales au cours de la dernière décennie³. On le relève dans le discours politique, les masses budgétaires, le nombre d'instances, leur cartographie régionale.

Les efforts ont porté sur ce que les autorités savent faire en partie : du ponctuel, du projet par projet, de l'amélioration de la gestion⁴ mais sans vision globale⁵, ni stratégie, termes galvaudés à leurs yeux car elles les assimilent à de simples généralités. Il faut dire que les hommes politiques de notre pays ne sont pas des foudres de créativité et de production de propositions, animés qu'ils sont d'abord par le souci de ne pas déplaire aux plus hautes autorités. Les écarts entre les deux modernisations s'accroissent, tant la pensée unique du néolibéralisme a étouffé tout sens critique.

1. Au Maroc, la croissance économique est aussi celle des inégalités sociales.

Si l'on se flatte de la première, on se doit de faire face aux conséquences de la seconde. Pendant que certains manifestent à bien des reprises contre le coût de la vie, d'autres font des coups en Bourse. Alors que

ni les organisations politiques, ni les syndicats ne se préoccupent du pouvoir d'achat, les grands chantiers se



déploient. Si l'euphorie boursière fait la une des journaux, les émeutes de la faim sont réduites au silence.

2. En Amérique latine, c'est la redistribution qui assure une croissance durable.

La croissance ne précède pas la redistribution. Or pour beaucoup, il faut d'abord de la croissance et ensuite on pense à la «politique sociale», sous prétexte qu'il faut qu'il y ait d'abord de la croissance pour redistribuer. Le bon sens apparent de cette maxime a prévalu sur les réalités économiques. L'expérience récente des pays d'Amérique du Sud qui ont mis en avant les demandes sociales de redistribution pour en faire un moteur de la croissance et avec succès, a remis en question ce présupposé. Cela sert d'ailleurs de leçon aux pays du Nord qui avaient prédit leur échec.

Dans ces pays, les affaires économiques et financières se sont trouvées en pleine expansion grâce aux politiques de redistribution. Et leurs économies, pour l'heure, sont protégées des récessions que connaissent déjà les autres éco-

Pendant que certains manifestent à bien des reprises contre le coût de la vie, d'autres font des coups en Bourse.

nomies du Nord et celles du Sud qui y sont arrimées. Cela s'appelle une politique keynésienne. Mais il est devenu «obsène» de parler de keynésianisme tant la pensée néolibérale a anesthésié tout sens critique. Impossible de «sortir» d'une politique de l'offre, les carcans intellectuels sont encore bien installés aujourd'hui, malgré les déflagrations successives des krachs boursiers et bancaires et de la récession économique qui essaime dans le monde entier. Au Maroc, les autorités et les politiques semblent, comme le démontre l'étude, fermés ►►

1 Voir l'article de Myriem Khrouz et Laetitia Grotti

2 Il ne pouvait en être autrement. Les partis politiques avaient traversé une période d'un demi-siècle de tensions et de répression, le Palais suivait les aléas conjoncturels et improvisait au coup par coup selon les besoins de l'économie.

3 ADS, Agence de développement Social, MDS : ministère du Développement Social, INDH : Initiative nationale pour le développement humain, Fonds Mohammed V, etc. Fonds Hassan II.

4 Il y a lieu de relever les termes employés par les interviewés sur la gestion, termes qui reviennent souvent dans l'article de Laetitia Grotti et Myriem Khrouz : «improvisation», «absence de coordination, de ciblage, de capitalisation d'expériences, d'évaluation, de ressources humaines (1800DH//mois)»

5 Cette demande est constante dans les interviews, voir l'article de Laetitia Grotti et Miriam Khrouz

à un tel changement de modèle.

3. L'opinion primaire qui consiste à dire que la politique de redistribution est un prélèvement sur les riches est un épouvantail agité pour faire peur.

Elle est significative de la pauvreté de la culture économique dominante. On peut d'ailleurs noter que depuis plus de quarante ans, notre pays n'a jamais eu de ministre de l'Economie au plein sens du terme. Nous avons eu en 1998 et pendant dix ans, Fathallah Oualalou qui est un macroéconomiste, pianiste des agrégats mais rétif aux articulations sectorielles et à l'entreprise. Nous avons aujourd'hui un ministre, Salaheddine Mezouar, qui lui est un bon connaisseur de l'entreprise. Il faut dire que nous revenons de loin : quarante années d'absolutisme et d'obéissance aveugle aux exigences des organismes internationaux ont rendu les efforts des dix dernières années exemplaires et méritoires. Mais, des efforts, il en faut encore. Nous sommes trop lents : depuis plus de dix ans le dossier de la Caisse de Compensation est ouvert⁶ (voir p.6-9). Nous sommes dépendants des conceptions dominantes : nous avons été et sommes trop timides dans notre politique de la demande (revalorisation des salaires du public et du privé, revalorisation du smic). Nous sommes trop soucieux d'être en phase avec les institutions financières internationales, alors qu'elles ont aussi besoin de nous. C'est le moment maintenant de passer à une politique forte et visible de la demande, tout en renforçant les projets d'infrastructures d'une politique de l'offre.

4. Où gît l'erreur alors que

L'articulation d'une très forte politique de la demande et de projets majeurs d'infrastructures devrait être harmonisée par notre ministre de l'Economie.

nous finançons à hauteur de 50% du budget général tant et tant d'actions sociales et avec si peu de résultats ?

L'erreur est de considérer que les actions sociales, après avoir été de l'ordre du caritatif institutionnel, vont passer au statut de régulateurs à faible intensité, alors qu'une politique économique fait défaut. La régulation, s'il devait y en avoir une, serait du ressort des Conseils de la Consommation, de la Concurrence, de la Prévention de la corruption... L'un des moteurs de la politique de la demande est la politique sociale, sœur jumelle de la politique économique. L'articulation d'une très forte politique de la demande et des projets majeurs d'infrastructures devrait être harmonisée par notre ministre de l'Economie. La politique de la demande pourrait enclencher une politique publique et privée⁷ de redistribution mais la mise en adéquation d'une politique économique et financière avec une véritable politique sociale se retrouve normalement dans les arbitrages du ministre de l'Economie.

5. Cette double articulation est le noyau d'une nouvelle politique, surtout par ces temps de crise.

Elle mérite une étude intégrale de sa fiabilité, une approche par séquences, une déclinaison régionale. Encore faut-il avoir l'audace politique d'une économie de croissance issue de la redistribution. La réduction des inégalités doit précéder la pous-

sée de la croissance. Les politiques sociales de transferts monétaires, telles qu'elles sont pratiquées en Amérique latine, vont dans ce sens⁸, éventuellement jusqu'à l'affectation d'un revenu minimum universel. Au Maroc, les simulations⁹ ont montré qu'en allouant simplement 6 MMDH de soutien monétaire direct, sous forme d'une allocation mensuelle de ressources, on réduit sensiblement la pauvreté¹⁰. Ce serait un premier pas vers une politique de transfert de fonds en provenance de la Caisse de Compensation. Ainsi, dans un premier temps, la politique de redistribution par un transfert monétaire direct ne coûterait pas plus au budget national.

L'enjeu de l'argent social est aussi bien économique que politique

L'analyse introductive du dossier consacré à l'argent public du social permet de poser les questions qui suivent. Celles-ci ne sont peut être pas les meilleures, ni les seules. Toutefois, leur formulation technique montre bien leur nature totalement politique.

1. Comment peut-on caractériser la succession des dispositifs d'affectation de l'argent social durant la dernière décennie ?

Les agences, les services ministériels, les instances régionales sont multiples, éclatés, disparates, déconnectés les uns des autres, chacun

répondant au mieux à la mise en place d'une sommation de projets mais aucun ne se sentant rattaché à une vision d'ensemble.

Au cours des cinquante dernières années, ce mode opératoire éclaté

tôt l'absence d'une politique sociale et la nécessité d'inscrire chacune de ces instances au sein d'une politique générale qu'on appelle de ses vœux.

le compte de l'espoir des dernières années et des attentes soudaines, devenues impatientes avec le nouveau règne. Il est clair que ce n'est pas une question de montant. Ce n'est pas non plus uniquement une question de compétences ou de gestion interne de projet, ce dont il s'agit, c'est de l'affectation et de son efficacité.

Les travaux du HCP sur la pauvreté, de l'Entraide nationale, de l'INDH, de l'ADS, montrent qu'il y a, pour la première fois depuis longtemps, une frénésie d'études



répondait aux demandes politiques particulières du moment. Né pour répondre à des besoins ponctuels, il est devenu définitif. Ce qui est nouveau ? Le besoin de cohérence, de compétence, de résultats. Le diagnostic est verbalisé, c'est déjà énorme. Si l'INDH, bien conçue, à partir de structures disparates, est dominée par les maîtres mots de convergence et coordination, elle n'en devient pas moins un objet non identifié, mieux « vendu » à l'étranger qu'au Maroc. Peut-être que cette déception n'est que l'expression de l'impatience ? Peut-être que le temps est nécessaire pour qu'une nouvelle culture du débat interne et de la convergence porte ses fruits. Mais, à la lecture des résultats de l'enquête ci-après, une chose est certaine : ce n'est pas tant la multiplicité des instances qui est en cause mais plu-

2. La dimension des affectations budgétaires répond-elle aux besoins sociaux ?

Le montant devenu considérable des affectations sociales du budget paraît disproportionné au regard des résultats acquis. Ce qui est nouveau ? Le montant très important des sommes consacrées au social, la volonté de réponse à la grande variété des situations de précarité, l'élargissement donc du spectre du social¹¹.

Les budgets sociaux sont passés de 37% en 1993, à 50% du budget général, en 2007. Peut-on aller plus loin ? Difficile à première vue. Alors, pourquoi ce désenchantement, lu dans l'ensemble des interviews, de la part des acteurs du social, pour certains dévoués et passionnés par leur métier ? On peut le mettre sur

La réponse aux besoins sociaux n'est pas tributaire du montant affecté mais bien de son mode d'identification et de la gestion de l'affectation¹². Le projet du PERG est une avancée considérable dans l'accessibilité des citoyens aux services. Mais a-t-on fait une évaluation des services utilisés effectivement ? A-t-on étudié les formules d'utilisation eu égard au faible pouvoir d'achat ? La politique de tarification de l'ONE est-elle compatible avec le pouvoir d'achat dans les régions enclavées ?

3. Les besoins sociaux du pays peuvent-ils donner lieu à une stratégie ?

Pour mieux appréhender les besoins du pays, des régions commencent à être étudiées mais pas suffisamment pour donner lieu à des opérations significatives. Les travaux du HCP sur la pauvreté, de l'Entraide nationale, de l'INDH, de l'ADS, montrent qu'il y a, pour la première ►

6 Depuis l'affaire des minotiers en 1998

7 Le Fonds Mohammed V dans son fonctionnement (1,5% de son budget), ses méthodes et ses résultats (plus de 650 projets) est un cas de réussite de redistribution privée.

8 Au Brésil, le programme Bolsa Familia a concerné 50 millions de pauvres et a été le moteur d'un redémarrage de la croissance.

9 Etude sur la Caisse de compensation

10 Le soutien mensuel serait conditionné à une gouvernance limpide et au suivi des conditions sociales des familles bénéficiaires (alphabétisation, scolarisation)

11 Les précarités au Maroc, concept et typologie, Entraide nationale, 2008

12 L'article mentionné ci-dessus évoque le mode d'affectation sans contrôle ni évaluation des financements de l'Entraide

fois depuis longtemps, une frénésie d'études, une amorce de connaissance cartographique du ciblage de la pauvreté, une analyse des effets chiffrés de la suppression des subventions. Mais tous les acteurs interrogés affirment la faible efficacité de ce travail. L'absence de relevé des contenus de ces études et de leur «harmonisation», de même que l'absence d'exploitation des données existantes, mais non disponibles, tout cela fait désordre. C'est à peine si l'on commence à cerner l'étendue des dégâts dus au silence et à la paralysie des décennies 1970-90. Ainsi, d'une part, la connaissance est imparfaite : des études sont lancées au

Ce qui est nouveau, dans l'habitat social et l'INDH par exemple, est une certaine volonté de rationalisation et de cohérence

fur et à mesure des improvisations. D'autre part, la connaissance de ces besoins, aussi concise et globale soit-elle, ne peut donner lieu à une stratégie, si on persévère dans une politique héritée de la conception de la pauvreté prônée par la Banque mondiale. En effet, la pauvreté est « noyée » dans un large éventail de précarités dont celle de l'emploi. Or l'attention accordée aux populations marginalisées prend le dessus sur une véritable politique économique et sociale de l'emploi.

4. Comment analyser les montants affectés ?

Un premier critère de classification permettrait de distinguer deux groupes : celui qui englobe les financements des services majeurs tels que les subventions de la Caisse de compensation (22 MMDH),

l'éducation (34 MMDH), la santé (7 MMDH), et depuis peu l'habitat (1,3 MMDH)¹³, soit un total de 62,3 MMDH. Le second groupe de financements relatifs au système solidaire représente le solde, soit 7,7 MMDH.

Qu'en est-il du premier groupe ? Quatre affectations : les subventions pour les produits alimentaires, l'éducation nationale, la santé et l'habitat.

On sait désormais que la Caisse de compensation¹⁴ est un flux financier public générateur d'inégalités. Ainsi 10% des subventions pour le gaz vont aux ménages les plus pauvres, 1% pour l'essence, 6% pour la farine et 9% pour le sucre. Pour l'Éducation nationale, les rapports de la Cosef, du CSE, sont éloquentes du rendement

très faible de l'enseignement public, nécessitant une réorientation progressive par les priorités. La santé, le parent pauvre des services publics attendus par la population, représente 10% seulement de la masse monétaire affectée au social¹⁵. C'est une perte économique de compétitivité, au même titre que le délitement de l'enseignement public. Seul l'habitat connaît une poussée qui va de 450 MDH à 1,3 MMDH. Mais on a confondu les immeubles avec les habitants : on n'a pas tenu compte des services publics indispensables pour les habitants des nouvelles agglomérations et des nouveaux quartiers, sortis de terre ces dernières années, au point qu'un journaliste s'est demandé si nous ne sommes pas en train de construire des bombes sociales¹⁶ Le second groupe est un « reste » qui regroupe,

l'INDH, la famille, la jeunesse, l'alphabétisation, et le lutte contre le chômage. La partie de l'étude menée sur les associations comme lieux de transit de l'argent social nous permet de mettre le doigt sur les incohérences qui règnent dans cette catégorie.

Outre le critère financier, on peut adopter une seconde classification qui distingue ce qui est ancien et ce qui est nouveau. Ce qui est nouveau, dans l'habitat social et l'INDH par exemple, est une certaine volonté de rationalisation et de cohérence. Ce qui est ancien, c'est la persistance de l'éclatement et du fonctionnement par projet sans évaluation globale.

Conclusion.

Au saupoudrage, il s'agit d'opposer une concentration de moyens et de méthodes d'approche. Au chacun pour soi dans son instance, il s'agit d'opposer une politique de coordination, énoncée dans les intentions mais actuellement introuvable sur le terrain. Face à l'éclatement des politiques et des enveloppes, il s'agit de faire converger les projets. La Caisse de compensation nouvelle formule pourrait être le noyau dur autour duquel gravitent les différentes actions dans le cadre d'une politique économique fondée sur la demande et la redistribution. En mettant en avant le marché intérieur, on ancre la démocratie dans la pratique économique. ■

¹³ Ces chiffres sont ceux de 2007. En 2008, 36 MMDH pour la Caisse de compensation. 44 MMDH prévus pour 2009.

¹⁴ La Caisse de compensation permet la subvention du blé tendre (53%), du sucre (62%), de l'huile et du pétrole/gaz (96%)

¹⁵ Soit 70 MMDH

¹⁶ Ici aussi il est dit souvent que l'on s'occupe du quantitatif et que le qualitatif viendra après. Alors que c'est là un domaine où l'un ne peut aller sans l'autre, sinon, c'est trop tard. Il y a dix ans, la France a dû faire imploser ses immeubles-barres des années 60.

Le Meccano désarticulé du social

Dans cette première partie de l'étude, basée sur une analyse quasi exhaustive des données existantes, et une série d'interviews marathons avec les responsables et experts en ce domaine, Laetitia Grotti et Myriem Khrouz parviennent à décrire les logiques parcellaires de financement, et à expliquer pourquoi la machine n'est pas huilée, malgré les sommes colossales qui y sont injectées.

Soixante-quinze milliards de dirhams (75 MMDH) que l'Etat distribue, d'une manière ou d'une autre, à sa politique sociale ! Une somme énorme, au regard du budget général, qui dans la loi de finances 2007 s'établit à près de 200 MMDH (dont 50 consacrés au remboursement de la dette). Pour que l'Etat en arrive à un tel engagement financier ... que de programmes, de fonds aussi divers que spéciaux, d'enveloppes sociales attribuées au fil des ans à tel ou tel département ministériel.

Aujourd'hui, l'ensemble des ministères a une «visée» sociale. Sans compter les institutions étatiques qui, dès 1957, avec la création de l'Entraide nationale, ont peu à peu investi le terrain social. Mais la réalité est têtue. Le constat d'échec est patent, endossé officiellement par le gouvernement depuis le Rapport du Cinquantenaire. L'arrivée de l'Agence de développement social, en 2001, a semblé sonner le signal d'un changement des mentalités. Vive la culture du résultat et non

Une multiplication d'enveloppes, censées soutenir des missions aussi étendues qu'elles peuvent être vagues, pour des résultats très aléatoires. Etat des lieux.

plus celle des moyens ! Les programmes sectoriels n'ont qu'à bien se tenir, dorénavant, convergence et coordination, sont devenus les maîtres mots. Cette nouvelle culture apparaît dans tous les discours des acteurs publics du social, elle a même été présentée comme une nouvelle philosophie, voire une nouvelle démarche, avec l'avènement de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH).

Dès lors, il nous a semblé légitime de confronter les discours à la réalité et pour ce faire, de partir des moyens

octroyés à ceux qui ont la charge du social, de tenter de comprendre leur fonctionnement, à commencer par la gestion des enveloppes budgétaires dont ils sont les récipiendaires. Que de recherches, de compilations, d'entretiens ... pour obtenir des données qui intéressent tous les citoyens et contribuables marocains et les confronter aux appréciations de décideurs et acteurs. Difficile d'accéder aux informations de ce qui nous est très vite apparu comme un «meccano» social. Une multiplication d'enveloppes, censées soutenir des missions aussi étendues qu'elles peuvent être vagues, pour des résultats très aléatoires. Etat des lieux.

Sources de financement, multiples et peu coordonnées

Comme le précise Mounir Zouiten¹, «le renforcement des politiques sociales à partir de la deuxième moitié des années 90 s'est traduit par une expansion des dépenses consacrées à ce domaine. Le financement des domaines prioritaires (éducation, santé, emploi, habitat...) est passé de 39 % du Budget général ▶▶

de l'État en 1993 à plus de 47 % en 2002» pour s'établir en 2007 à plus de 50%. Les financements publics sont donc de très loin les principales sources de financement du social au Maroc.

Reste, en particulier depuis le lancement du Premier programme des priorités sociales, le BAJ 1, initié en 1996 avec la collaboration de la Banque mondiale, que les grands bailleurs internationaux jouent un rôle déterminant dans l'accompagnement tant financier que technique des programmes sociaux.

Les financements publics de l'action sociale

Depuis l'Indépendance, l'Etat marocain n'a fait que multiplier acteurs et financements publics dans le domaine du social. Aujourd'hui, chaque ministère a sa «visée sociale» aux côtés d'institutions publiques entièrement dévolues à ce secteur. De nombreux observateurs dénoncent, en fait de politique globale, de réflexion stratégique, une multiplication de programmes sectoriels, un bricolage sans ancrage institutionnel. Qu'en est-il exactement ?

Le social, une ligne enfouie dans les budgets ministériels

En 2007, 55% du budget général de l'Etat (hors dette) sont allés aux secteurs sociaux (santé, enseignement, lutte contre le logement insalubre) d'une part, au renforcement de la lutte contre la pauvreté par le biais de l'INDH, aux équipements de base dans le monde rural (eau, électricité, pistes rurales, santé et éducation de base, la compensation...) de l'autre. Ainsi, et confirmant en cela une tendance à la hausse entamée il y a une décennie, l'ensemble de l'action sociale des pouvoirs publics

représente une enveloppe de près de 75 MMDH.

De fait, tous les départements ministériels, quelles que soient leurs préoccupations, ont parmi leurs prérogatives, une visée sociale². Ainsi, le ministère de l'Agriculture fait du social lorsqu'il fait de la vulgarisation de techniques agricoles. Partant, il améliore les rendements et donc les revenus des petits agriculteurs vivant souvent dans la précarité. Il améliore également les conditions des plus défavorisés lorsqu'il met en place le Projet de développement rural intégré de mise en valeur des zones bour ou le Fonds de développement rural. Il en est de même pour les autres ministères (voir tableau ci-dessous). On le voit, les différents départements ont donc très clairement dans leurs

attributions d'intervenir de manière directe ou indirecte auprès des populations en situation précaire.

Certains de ces départements ont cependant une visée strictement orientée vers l'action sociale : ainsi en est-il du très récent ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (institué en 2004 sous le gouvernement Jettou) qui a la charge de l'application et de la coordination de la politique gouvernementale en matière sociale. Autant dire, une mission d'envergure pour une enveloppe loin d'en épouser les contours : en 2007, son budget général n'a pas dépassé les 396 MDH. Reste qu'il redistribue à ses deux «bras armés», l'ADS et l'Entraide

L'Entraide Nationale a procédé à 580 diagnostics participatifs pour un budget de 7 MDH.

Tableau récapitulatif des budgets octroyés aux principaux départements ministériels à visée sociale –

Désignation	Montant en millions de dhs
Caisse de compensation (ministère des Finances)	20 000
Fonds de lutte contre le chômage (ministère de l'Intérieur)	550
Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche	34 000
Fonds de solidarité habitat (ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme)	1 300
Ministère de la Santé	7 000
Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité	396
Secrétariat d'Etat chargé de la Jeunesse	390
Secrétariat d'Etat chargé de l'Alphabétisation et de l'Education	145

Source : Loi de finances 2007

Le financement par l'Agence de développement social (ADS)

Nature et mission

L'ADS²¹ est un établissement public bénéficiant de l'autonomie administrative et financière, créé par la Loi 12/99, pour contribuer à côté d'autres organismes «à combler les déficits dans le domaine social dont souffrent les couches les plus vulnérables».

Mécanismes de financement

L'Agence apporte son appui financier à travers l'octroi de subventions et ce, via trois mécanismes de financement : les fonds de développement local (FDL) ; les caisses solidaires de développement (CSD) et les caisses villageoises solidaires (CVS). Excepté le premier mécanisme qui, de l'avis de ses initiateurs, a donné des résultats probants sur le terrain, il n'y a pas d'évaluation permettant d'apprécier l'efficacité des deux autres.

- De 2004 à juin 2008, l'Agence de développement social a créé 49 FDL, avec un coût global de 217,3 MDH auquel elle a contribué à hauteur de 73,1 MDH.

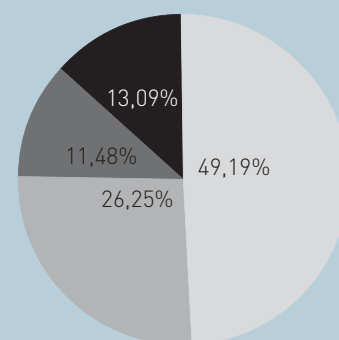
- Depuis l'adoption des CSD en 2003, 244 caisses ont été créées avec un montant global de 73,02 MDH dont 45,08 MDH de contribution de l'Agence. Ces caisses ont financé 28 299 micro-entrepreneurs accompagnés par 117 organes d'encadrement.

- Enfin, de début 2007 et à fin juin 2008, 4 caisses villageoises ont été créées au profit de 348 ménages qui représentent 1481 bénéficiaires. Le coût total est 827 100 DH dont 751 000 de contribution de l'Agence.

Ressources 2008 :

Ressources	Montant en MDH	%
Subvention Etat	95,11	42,61 %
Coopération internationale	8,16	3,65 %
Bailleurs de fonds nationaux	112,70	50,48 %
Ressources diverses (Prouits financiers et autres ressources)	7,27	3,26 %
Total des ressources	223,24	3,26 %

Répartition du budget



■	Appui aux partenaires 38.74 MDH
■	Dépenses propres à ADS 33.88 MDH
■	Fonctionnement 77.68 MDH
■	Investissement 145,55 MDH

Répartition du budget par type d'activité (hors reliquat)

Axe	Nombre de projets	Budget total	Contribution ADS	Nombre de bénéficiaires
AGRE	694	271 931 736,88	148 479 432,87	174 004
ISB	987	492 768 865,48	188 609 618,85	1 162 139
RAC	344	88 738 564,88	35 079 491,12	1 505 551
Total	2025	853 439 167,24	372 168 542,84	2 841 694

*AGRE : activité génératrice de revenus
 **ISB : infrastructures de base
 ***RCA : renforcement de la capacité des acteurs

Effectifs/bénéficiaires

Effectifs permanents	Effectifs CDD	Nombre de bénéficiaires directs (depuis 2001)	Nombre de projets soutenus par ADS (depuis 2001)
108	183	2,8 millions	2025

près de 80% de son budget, soit 24% à l'Agence de développement social et 55% à l'Entraide nationale. Ainsi, son budget propre s'élève à 103 MDH. De son côté, le secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre chargé de la Jeunesse se voit doter d'un budget de près de 390 MDH, alors que son homologue en charge de l'alphabétisation et de l'éducation reçoit lui, une enveloppe de 145 MDH.

Si tous les départements ministériels ont une enveloppe sociale, celle allouée à la Direction de l'Habitat social et des Affaires foncières au sein du ministère de l'Habitat (elle est passée de 346 MDH en 2002 à 1400 MDH en 2008) est de loin la plus importante, à l'exception de la fameuse Caisse de compensation. Si le budget directement issu de l'Etat s'élève en 2008 à 247 MDH, il faut savoir que la principale ressource financière du Fonds de solidarité de l'habitat (FSH) provient de la taxe spéciale sur le ciment, et dont le taux a été porté par la loi de finances 2004 de 5 à 10 centimes le kilogramme.

Aussi, fidèle à sa stratégie de diversification, l'Etat ne va pas se contenter des actions de ces différents départements ministériels, mais continue à mettre en

place toute une panoplie d'instruments allant des instances nationales à vocations sociales, comme l'Entraide nationale, aux filets sociaux que sont la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) ou les caisses de retraite. Outre ces intervenants labellisés strictement sociaux, on pourrait continuer d'égrener la liste des divers instruments mis en place par l'Etat : le crédit jeune promoteur,

le microcrédit considéré comme le produit financier le plus adapté à la réalité microéconomique du pays, le Fonds spécial de développement régional, les interventions du fonds d'équipement communal et comment ne pas citer le Fonds Hassan II pour le développement économique et social, doté d'une enveloppe de 3,4 MMDH³.

De même que pour réduire les inégalités persistantes entre citadins et ruraux dans l'accès aux infrastructures de base, les pouvoirs publics ont lancé, dès 1995, les programmes d'amélioration des conditions de vie des populations rurales. A commencer par le PAGER (Programme d'approvisionnement groupé en eau potable des populations rurales), le PERG (Programme d'électrification rurale globale), le PNRR (Programme national de construction de routes rurales) ou encore le Programme de lutte contre les effets de la sécheresse et enfin le Programme de logement social. Plus récemment, en 2005, l'ancien Premier ministre Driss Jettou a

Quelque 30 employés de la Fondation Mohammed V sont mis à disposition par les ministères ou les autres structures publiques

lancé le Programme prioritaire, basé sur une identification directe de projets à forts impacts, tels que la lutte contre l'abandon scolaire, le soutien à la santé et au cadre de vie des populations. Pour son financement, une enveloppe de 250 MDH a été mobilisée (50 provenant du budget général de l'Etat, 100 des collectivités locales et 100 du Fonds Hassan II pour le développement

économique et social).

Difficile de dire à la lecture de tous ces mécanismes que les pouvoirs publics n'ont pas tenté de remédier peu ou prou aux déficits sociaux que sont la pauvreté, l'exclusion et la précarité. Dans le discours, la pauvreté, le chômage, le handicap, les disparités spatiales étaient les fléaux contre les quels les différentes politiques étaient orientées⁴. Mais après cinquante ans de politiques de réduction des disparités sociales et malgré des progrès palpables, force est de constater que le bilan reste négatif dans de nombreux domaines. Les multiples leviers utilisés depuis l'Indépendance auraient pu (dû ?) atteindre des résultats plus honorables.

Que cache la multiplicité des intervenants ?

La multiplicité des intervenants cache mal leur efficacité limitée et leurs résultats biaisés. Prenons l'exemple de l'Entraide nationale, l'ancêtre en la matière. Son lien avec les associations bénéficiaires d'aides se fait formellement par conventions. Or, si la durée des conventions est en général de deux ou trois ans et atteint exceptionnellement quatre ou cinq ans, certaines restent «ouvertes», sans précision de durée. Quant aux partenariats avec les associations, il n'existe pas à leur sujet de critères «draconiens» de sélection, ni de manuel des procédures. Le choix semble se faire le plus souvent sur la base de l'expérience constatée de l'activité de l'association demandeuse, des besoins et de la demande locale en services sociaux divers, et bien entendu en fonction aussi des possibilités budgétaires de l'admi-

nistration de l'Entraide nationale, sans oublier que cette dernière a ses clients habituels. Ainsi, en 2005⁵ par exemple, 74 % du budget (qui s'élevait alors à 104 MDH) ont été alloués sous forme de subventions aux associations musulmanes de bienfaisance et autres œuvres sociales. Ces mêmes associations musulmanes de bienfaisance sont les principales bénéficiaires des financements octroyés par la Fondation Mohammed V pour la création des foyers de jeunes filles. Or, la taille et le mode de gestion de ces structures ne permettent pas de retrouver la trace de ces financements. Une absence de traçabilité, dont les pouvoirs publics semblent avoir pris conscience, puisque la nouvelle loi 14.05 (publiée au B.O n°5480 en date du 7 décembre 2006) s'applique aux établissements de protection sociale et fixe leurs conditions d'ouverture et de gestion. Les établissements existants avaient deux ans, à compter de la date de publication au B.O, pour se mettre aux nouvelles normes. L'Entraide nationale a déjà procédé à 580 diagnostics participatifs pour un budget (prélevé sur ses fonds propres) de 7 MDH.

Toujours en rapport avec la sélection des associations bénéficiaires d'aides, le rapport sur le financement des associations⁶ apporte une nuance de taille : « Dans les financements octroyés par la Fondation Mohammed V aux associations, on trouve également une liste d'associations et fondations qui ont bénéficié de l'appui financier de la Fondation, non pas en fonction des seuls critères objectifs de la taille de la structure, de son expérience, de son professionnalisme et du bilan de ses activités, mais en fonction de considérations plus politiques, stratégiques ou simplement relationnelles. Les montants accordés dans ce cas sont très inégaux et vont de 84 000 DH pour



En 2005 par exemple, 74 % du budget de l'Entraide nationale (104 MDH) ont été alloués sous forme de subventions aux associations musulmanes de bienfaisance

Dar El Hana Et Darna, ou 20000 DH pour l'Association Horizon, à autour de 3,7 MDH pour l'Observatoire national de l'enfant, de 5 MDH à destination de l'Association marocaine des handicapés), ou 7,5 MDH pour l'Organisation alaouite pour la protection des aveugles et jusqu'à 17,2 MDH concernant la Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des détenus».

La Fondation Mohammed V : une structure paraétatique ?

Parlons-en justement, de la fondation Mohammed V. D'emblée, Kaïsse Benyahya, son directeur de

la communication prévient : « Notre budget est uniquement composé de fonds privés, nous ne recevons aucun argent du budget de l'Etat ». Sauf qu'à détailler attentivement le rapport financier de la Fondation, publié chaque année et certifié par KPMG, près de 50% des dons proviennent des principaux offices ou entreprises publiques de ce pays : OCP, RAM, IAM ou encore la CDG. Ceux-ci contribuent au budget de la Fondation, d'abord parce qu'ils sont membres de son conseil d'administration, mais aussi, nous apprend-on par ailleurs, parce qu'une ►►

Ressources de la Fondation Mohamed V pour l'opération Marhaba 2006

Désignation	Opération Marhaba (en millions de dhs)
Coût global	10,16
Contribution Banque Centrale Populaire	5
Collecte	5,16

Source : Rapport d'activité de la FM5, 2006

ligne budgétaire (négociée avec le ministère des Finances) leur permet de subventionner une association en lien avec leur domaine. Il n'existe pourtant aucun mécanisme de contrôle de cet argent, ni de comptes à rendre sur son utilisation!

Autre source de financement : les partenariats avec des ONG internationales (françaises, espagnoles, canadiennes...) pour la réalisation de certains projets et programmes sociaux. Or, en drainant les fonds d'institutions et d'offices publics, tout comme les financements des ONG étrangères, la Fondation ferait presque figure de concurrente du ministère du Développement social. A écouter Kaisse Benyahya, elle assure une gestion au plus près des dons privés puisqu'il affirme, non sans une certaine fierté, qu'elle dépense seulement 1% de son budget en frais de fonctionnement. Là encore, ce n'est pas faux ...mais ce n'est pas tout à fait vrai non plus. Encore une fois, rapport financier à l'appui, on découvre que la Fondation Mohammed V affiche un budget de fonctionnement avoisinant les 2 MDH, pris en charge pratiquement intégralement par ses produits financiers.

Par ailleurs, les quelque 30 salariés de la FM5 sont mis à disposition par les ministères ou les autres structures publiques (le directeur financier est un ex cadre du Crédit Agricole, le directeur de la communication vient de la CDG...). Ce qui signifie en clair qu'ils ne coûtent rien à la Fondation puisque leurs salaires continuent d'être versés par leur employeur initial ! Lors des grandes opérations de la Fondation, comme l'Opération Ramadan ou Marhaba pour les RME, des milliers de béné-

voles sont mis à contribution. Si la Fondation n'est incontestablement pas une institution publique, elle n'a pas, à l'instar des détenteurs de l'argent public du social, d'obligation comptable (même si elle figure parmi les rares à publier un rapport financier dont les comptes sont certifiés par le cabinet KPMG). Elle n'a ni tutelle dont elle doit tenir compte comme les associations ni de compte à rendre comme un gouvernement. Elle bénéficie pourtant indirectement de fonds, et totalement de personnels, issus du public. Elle a donc 0 salarié à sa charge.

L'INDH, le super ministère du social ?

Tout cela est intéressant, structurellement parlant. Mais, l'essentiel est ailleurs. Ainsi, malgré une amélioration notable du taux de pauvreté à l'échelon national, actuellement de 14,2%, le taux de pauvreté dans le monde rural reste inquiétant, de même que de nombreuses poches de pauvreté dont le taux de certaines dépasse les 30%. Par ailleurs, la vulnérabilité à la pauvreté reste importante. Les ménages urbains habitant des logements insalubres continuent de représenter une proportion élevée. Le taux d'activité

est encore faible, le sous-emploi persistant et le chômage est une réalité omniprésente. Le préscolaire n'est pas généralisé. L'enseignement fondamental reste marqué par ses faibles performances et son incapacité à retenir les écoliers, d'où un taux d'analphabétisme élevé. Le système de santé, quant à lui est loin de satisfaire les attentes de la population et reste incapable d'améliorer les indicateurs de santé pour les ramener aux standards des pays similaires (cf. taux de mortalité infantile et maternelle parmi les plus élevés de la région). L'assurance maladie qui couvrirait 17% de la population ne devrait pas dépasser les 34% après l'entrée en application de l'AMO.

Fort de ce constat, maintes fois réitéré dans différents rapports d'instances internationales telles le PNUD ou la Banque mondiale et conforté récemment dans le Rapport du Cinquantenaire, le roi

L'assurance maladie qui couvrirait 17% de la population ne devrait pas dépasser les 34% après l'entrée en application de l'AMO

Ressources de la Fondation Mohammed V pour l'opération Ramadan 2006

Désignation	Opération Ramadan 2006 (MDH)
Coût global	47
Direction générale des collectivités locales	30
Ministère des Habous et des Affaires islamiques	10
Fondation Mohammed V pour la solidarité	7

Source : Rapport d'activité de la FM5, 2006

Mohammed VI a lancé le 18 mai 2005, l'Initiative nationale pour le développement humain, ce «chantier de règne», plus connu sous son acronyme INDH. Dotées d'une enveloppe globale de 10 MMDH pour les années 2006-2010, les actions de l'INDH ont traité à quatre

L'objectif du ministère est de qualifier 2000 associations par an, côté gestion...

grands axes : pauvreté, précarité, exclusion et un axe transversal (non défini !), chacun bénéficiant de 2,5 MMDH. L'INDH, outre les valeurs

de dignité, de confiance, de participation des bénéficiaires et de bonne gouvernance sur lesquelles elle repose, a été conçue pour renforcer ►►

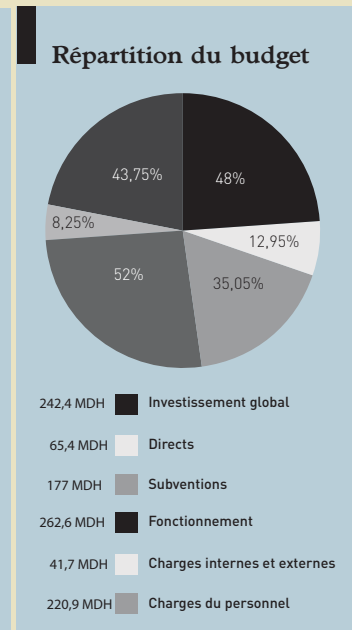
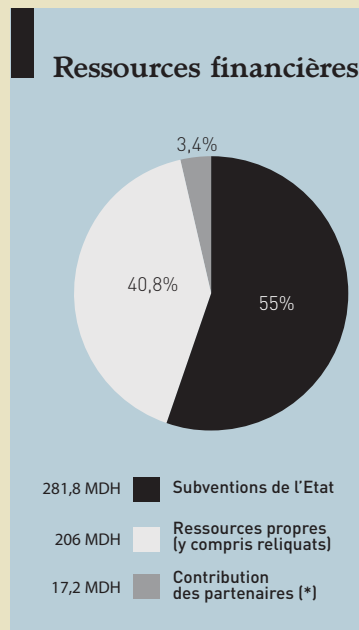
Le financement par l'Entraide nationale (EN)

Nature et mission

L'Entraide nationale (EN) est historiquement le premier opérateur public dans le domaine du développement social. Ses programmes sociaux, dédiés aux populations défavorisées, sont développés au sein de centres et établissements sociaux répartis sur l'ensemble du territoire national. Ces programmes concernent l'amélioration de la condition des femmes et des jeunes filles ; l'éducation préscolaire des enfants ; la formation professionnelle des jeunes enfants déscolarisés ; l'alphabétisation des adultes ; la formation et l'assistance aux enfants et jeunes handicapés ; la contribution à la prise en charge des enfants et des personnes âgées en situation difficile au sein des établissements de bienfaisance.

Mécanismes de financement

Les subventions accordées par l'Entraide nationale aux différents opérateurs de développement local, dont les associations constituent le plus grand nombre, se font à travers la conclusion de conventions de partenariat. En 2007, le total des conventions en cours s'élevait à 1350 alors qu'il était de 508 en 2004. A cette date²², le nombre des conventions établies avec les associations et autres ONG était de 367, soit 72 % du total. Les collectivités locales viennent en second rang des partenaires de l'EN, avec 12 % du total des conventions. Le reste est partagé entre divers services extérieurs de l'Etat et établissements publics, dont notamment les délégations provinciales du ministère de la Santé (6 %).



Effectifs/bénéficiaires 2008 (tableau)

Effectifs totaux	Nombre de centres	Nombre de bénéficiaires directs
4 900	2 272	227 197

l'action de l'Etat et des collectivités locales.

N'ayant pu rencontrer le gouverneur en charge de la Coordination nationale de l'INDH malgré nos demandes répétées, et en l'absence de données disponibles sur les réalisations effectives opérées dans ce cadre, les seuls chiffres dont nous disposons sont ceux rendus publics lors d'une audience avec le roi Mohammed VI par le Premier ministre, Abbas El Fassi, faisant état d'un premier bilan pour les années 2005-2006-2007⁷. Ainsi, 12 000 projets auraient été réalisés dans les milieux urbains et ruraux, bénéficiant à trois millions de personnes pour un coût avoisinant les 6,6 MMDH, dont 4,9 mobilisés dans le cadre de l'INDH. Des projets qui auraient également permis de garantir la formation de 20 000 autres dans les domaines de l'élaboration et de la préparation des projets. Pour l'année 2008, ce même bilan établit à 5200 le nombre de projets en cours pour un coût global de 3,3 MMDH.

Le ministère de l'Action sociale, une coquille vide ?

Pour mieux comprendre l'imbroglio du financement public des systèmes de solidarité, il est nécessaire de rappeler qu'initialement, l'un des axes principaux de l'action du ministère de l'Action sociale est le renforcement des associations : diagnostic, renforcement des capacités (formation et production d'outils), appui à la mise en réseau des associations, via le programme social de proximité lancé par Driss Jettou en 2004. Or, le lancement de l'INDH a obligé le ministère de tutelle à revoir sa stratégie. Le fait d'être dépossédé par l'INDH de sa fonction initiale d'appui direct aux associations a du coup limité les circuits et les

procédures financières propres au ministère, ce qui l'a obligé à redéployer son effort vers l'organisation et la mise à niveau du secteur.

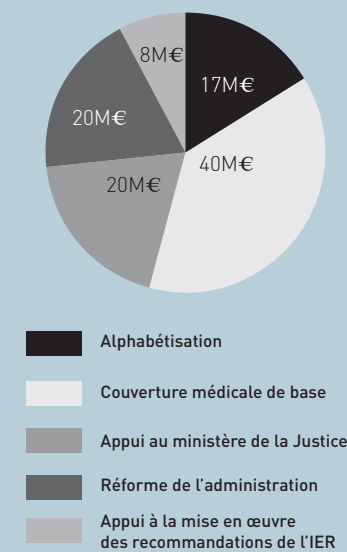
Aujourd'hui, le ministère se contente de financer une vingtaine de «gros» projets portés par de «grosses associations» (pour des budgets compris entre 2 et 5 MDH). Par ailleurs, après étude du plan d'action 2008-2012, le ministère s'oriente de plus en plus vers des activités de mise en réseau thématique (femmes, enfants...) ou territorial du tissu associatif. Il est parti d'un constat simple : dans un douar, 10 associations peuvent se retrouver à faire «la même chose»,

Le montant total des financements consacrés par les projets de la Banque mondiale aux interventions des associations s'élève pour les années 1999 à 2009 à 10,9 M\$

or il est nécessaire d'aller vers plus d'efficacité et de pertinence. Dans ce cadre, le ministère compte jouer un rôle d'appui au fonctionnement du réseau et ce, via des financements qui peuvent aller jusqu'à 100 000 DH (afin de permettre aux associations de louer un local, recruter un permanent...). L'objectif est de faire de ces réseaux des partenaires incontournables du ministère là où ils sont, tout en cherchant à réorganiser l'action associative. Par ailleurs, afin de «réorganiser» le tissu associatif, Nezha Skalli a repris à son compte une idée de son prédécesseur, Abderrahim Harouchi, celle de la «certification» des asso-

ciations. Reste qu'à l'époque, cette proposition avait été rejetée en bloc par le secteur (vocabulaire et contenu trop proches de ce qui peut se faire au niveau des entreprises) et qu'elle se présente aujourd'hui sous le terme plus consensuel de «qualification». L'objectif est de qualifier 2000 associations par an, ce qui signifie en clair aider les associations à améliorer leurs méthodes de travail, de gestion... pour en faire «de véritables partenaires du développement, et ce, via 4 critères (la gouvernance et la gestion de l'association, la gestion de projets, le partenariat et la communication). Ces axes sont

Allocations du budget de l'UE en 2007-2008



établis par la «Commission nationale de qualification des associations» composée de ministères parmi lesquels le ministère de l'Education nationale (MEN), la Santé, les Finances, l'Intérieur, ainsi que des représentants des associations.

Ressources de la Fondation Mohammed V pour l'opération Sanabil 2006

Désignation	Opération Ramadan 2006 (MDH)
Coût global	8,6
Fondation Mohammed V	2,6
CDG	1
Crédit agricole du Maroc	1
ONEP	1
ONE	1
Société royale d'encouragement du cheval	1
Ciments du Maroc	1

Source : Rapport d'activité de la FM5, 2006

Les associations, mieux loties?

L'inventaire de ce «meccano social» ne saurait s'arrêter aux portes des départements gouvernementaux ou étatiques, la désormais célèbre «société civile marocaine» y prenant une part de plus en plus prépondérante et active. En effet, une récente étude⁸ établit que l'effort financier consenti par les pouvoirs publics aux associations connaît ces dernières années un accroissement très significatif. Ainsi, les crédits réservés dans le budget de l'Etat aux associations œuvrant dans les domaines de l'alphabétisation, de l'éducation non formelle, de la lutte contre la pauvreté, de la promotion des droits de l'enfant et du soutien aux personnes en situation difficile sont passés de 260 MDH en 2001

à 458 MDH en 2005⁹. Ces chiffres, qui ne tiennent pas compte, comme le précise l'auteur, d'autres formes de participation du secteur associatif aux activités publiques de développement, ont été établis avant l'avènement de l'INDH. On peut donc légitimement supposer qu'ils se sont encore accrus de manière significative. Malheureusement, loin de pouvoir être imputée à une stratégie délibérée de renforcement des capacités des associations, cette domiciliation du financement public des associations dans nombre de ministères s'apparente davantage à des programmes de prestations de services à la collectivité à bon compte.

«La multiplicité des programmes et des partenariats avec le secteur as-

sociatif est essentiellement liée aux graves déficits révélés en matière de développement humain, de services sociaux collectifs et d'infrastructures de base, notamment en milieu rural et dans les zones périurbaines¹⁰», ce qui a engendré une diversité de démarches et d'approches retenues pour l'attribution des financements publics aux associations. Pour Aziz Chaker, cet état de fait dénote «d'une improvisation préjudiciable à l'optimisation des ressources disponibles et à l'amélioration des résultats attendus en matière de développement social».

Conclusion

Multiplication des intervenants, multiplicité des sources de financement pour des résultats, encore une fois, largement en deçà des attentes et besoins des populations. Ce qui n'est pas sans soulever un certain nombre d'interrogations, tant sur l'efficacité et la gestion des structures que sur la traçabilité et la transparence des circuits financiers.

Engagements et limites du financement international

Les trois principaux bailleurs internationaux présents au Maroc sont la Banque mondiale (BM), la Délégation de l'Union européenne et l'ensemble des ONG affiliées au système des Nations unies (Lire encadré sur le PNUD). A côté de ces institutions, les chancelleries jouent un rôle dynamisant, à travers le soutien d'ONG et de projets de coopération. Ces derniers, étant implicitement intégrés dans les budgets sociaux des départements ministériels, et difficilement déchiffrables a posteriori, nous nous contenterons d'apprécier l'apport des trois gros organismes susmentionnés. Les axes d'intervention de ces derniers ont la particularité d'être identifiables, via ►►

Crédits réservés aux associations dans le budget général de l'Etat

Aux associations (MDH)*		A l'INDH (MDH)**
en 2001	en 2005	2006-2010
260	458	6000

*Source : Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations (Aziz Chaker)

** site officiel de l'INDH

des enveloppes budgétaires globales attribuées au gouvernement ou directement aux associations, ce qui en permet la traçabilité.

Banque mondiale, une banque d'abord !

Afin d'appréhender réellement l'action de la Banque mondiale, il convient de garder en mémoire le fait que son action se fait surtout sous la forme de prêts dont elle est la première bénéficiaire. Cet aspect explique en effet la «souplesse» dont elle fait preuve et le fait qu'elle continue de financer sans exiger de garanties d'efficacité des programmes.

Commençons donc par le financement accordé

aux associations. Il convient de souligner qu'il est fondé, pour l'essentiel, sur des prêts accordés au gouvernement marocain. Ce sont en fin de compte les contribuables marocains d'aujourd'hui et de demain qui sont les véritables «bailleurs de fonds» de l'action associative. La sélection des associations repose sur plusieurs critères : elles doivent être localisées au Maroc, œuvrer dans le domaine du développement, avoir une existence légale, pouvoir présenter des rapports sur leurs réalisations et leur probité financière.

Le montant total des financements consacrés par les projets de la Banque mondiale aux interventions des associations s'élève pour les années 1999 à 2009 à 10,9 M\$¹¹. En agrégeant les différents chiffres disponibles concernant les projets associatifs soutenus par la BM, il ressort que la problématique de l'eau et du rural capte un nombre élevé de programmes pour un montant

global de 3,39 M\$, que le gros de l'enveloppe est consacré à la micro-finance (4,90 M\$) et que le reste est grosso modo alloué à des projets en lien avec l'alphabétisation, avec pas plus de 1,58 M\$.

La Banque mondiale interagit avec les associations de trois manières différentes. Elle le fait en facilitant le dialogue et le partenariat entre la société civile et le gouvernement en tant que pourvoyeur de ressources, de formations et de soutien technique, jouant souvent le rôle

«Nous n'avons toujours pas accès aux données douars (officiellement). Or, on ne peut pas cibler la pauvreté sur la base des agrégats collectés

de fédérateur et de facilitateur pouvant réunir différents acteurs de développement autour d'une table de travail ou de réflexion. Elle le fait en entretenant des dialogues et consultations avec les associations sur des questions d'orientation, des politiques et des programmes, en restant à l'écoute de leurs suggestions et «en prenant en compte leurs visions et leurs recommandations». Et enfin, elle travaille directement en partenariat avec les associations à travers des contrats d'assistance technique et des formations, le financement des initiatives de la société civile et la gestion de programmes conjoints.

Depuis 2005, l'arrivée de l'INDH sur le marché du social a amené la Banque mondiale à soutenir également la partie gouvernementale, d'abord par l'octroi d'un prêt de 100M\$, destiné à soutenir l'exécution du programme durant la période 2007-2010, ensuite par des activités de renforcement de

capacités. Pour ce faire la Banque mondiale collabore avec le comité de pilotage de l'INDH, la coordination nationale de cette dernière au sein du ministère de l'Intérieur et l'Observatoire national du développement humain. Aucune donnée objective n'est accessible pour pouvoir apprécier plus finement les modes d'attribution et de suivi de ces fonds.

«On oublie souvent par exemple que la BM est une banque. Elle n'a pas à donner de leçons. C'est plutôt l'inverse, dans le cadre des négociations, c'est elle qui a mis de l'eau dans son vin pour ne pas essuyer de refus d'emprunt du Maroc (les taux d'intérêt sont tout de même de

8%), précise Abdessalam Dahmane, consultant pour la Banque mondiale, avant de conclure *«La BM a des quotas de prêts annuels qu'elle doit respecter donc elle négocie jusqu'à un certain point mais dès qu'elle voit que le ton monte, elle veut d'abord placer son argent.»*

La Commission européenne : du don au prêt

Depuis 1992¹², dans tous ses accords avec des pays tiers, la Commission européenne inclut une clause faisant du respect des droits de l'homme et de la démocratie un «élément essentiel». Depuis 2004-2005, le Maroc a été désigné comme pays prioritaire par 'l'Initiative européenne pour la démocratie et les droits de l'homme (IEDDH)». Les microprojets qui en découlent sont destinés à renforcer la société civile locale et à appuyer sa contribution au processus démocratique¹³. Le bilan des fonds mis à disposition dans ce cadre-là, nous révèle que seules 11 associations

ont eu accès chacune au modeste montant de 1 MDH prévu initialement, et n'ont consommé que 811 870 €, soit une moyenne par projet/association de 73 806 €. Parmi les organisations bénéficiaires, on trouve certaines grandes ONG ou associations marocaines telles que la Fondation Zakoura, L'Amicale marocaine des handicapés, l'Association démocratique des femmes du Maroc (ADFM), le Forum des ONG du Nord et l'Organisation marocaine des droits humains (OMDH)¹⁴.

Comparé à cette modique somme, l'apport au gouvernement marocain pour les quatre années 2007-2010 est de 654 M€¹⁵. Cette enveloppe a été attribuée au royaume du Maroc dans le cadre du Programme indicatif national (PIN), conçu comme un instrument de la politique européenne de voisinage et de partenariat. Le prochain PIN, actuellement en négociation, et devant démarrer en

2011, ne prendra plus la forme d'un don mais celui d'un prêt. Raison avancée, le Maroc n'est plus, dans le cadre de la politique européenne de voisinage, un pays prioritaire sur le plan social.

Concernant l'allocation de ces ressources provenant de l'UE, excepté le cas de l'INDH, pour lequel il est

- et Régime d'Assistance Médicale -RAMED), avec 40M€ ; l'appui au ministère de la Justice via la réforme du système pénitentiaire et la formation des magistrats (20M€) ; l'appui à la réforme de l'administration, à travers la gestion budgétaire, la gestion des ressources humaines et la maîtrise de la masse salariale, entendez le programme de Départs

Le prochain projet européen qui doit démarrer en 2011, ne prendra plus la forme d'un don mais celui d'un prêt.

impossible d'évaluer le montant exact (car inclus dans celui de la coopération internationale, qui est de 2 MMDH), les budgets alloués pour l'année 2007 sont : l'appui à la stratégie nationale d'alphabétisation et d'éducation non formelle, lancée en novembre 2002, avec 17M€ ; l'appui à la consolidation de la couverture médicale de base (Assurance maladie obligatoire - AMO

volontaires définitifs (20M€). Et pour l'année 2008, l'appui à la mise en œuvre des recommandations de l'Instance équité et réconciliation (IER), avec 8M€.

Conclusion

Au vu du montant fort limité attribué directement aux acteurs de terrain, sans transiter par l'appareil bureaucratique de l'Etat, il est légitime de ►►

Les financements par la Fondation Mohammed V

En quelques années, la Fondation Mohammed V a réussi à s'imposer comme un acteur incontournable sur le terrain social, tant par le nombre de ses projets que par son budget, près de 240 MDH en 2006.

Le budget de La Fondation Mohammed V provient de la collecte organisée chaque année en novembre pendant 15 jours, «pour ne pas gêner les associations dans leur collecte de fonds». Pour l'année 2006, le montant global des collectes s'élève à 238,62 MDH dont 116,8 en espèces, 103,36 sous forme de dons pour le financement de projets et 18,43 en nature.

Mécanismes de financement

Dans l'ensemble, la Fondation Mohammed V a consacré près de 140²³MDH à divers soutiens et appuis financiers directs à la réalisation des projets et activités du secteur associatif marocain. Les données disponibles permettent de distinguer plusieurs formes de financement, dont les principales sont :

Le soutien aux associations jugées les plus actives au Maroc (AMSED, Bayti, L'heure Joyeuse, Solidarité Féminine, Darna, Association Oued Srou, Twiza, Annakhil, Itkel, AMDF et OPALS) à l'occasion des campagnes de solidarité entre 1999 et 2003. Dans une deuxième phase, la fondation a soutenu des projets de scolarisation, de formation et d'insertion des jeunes filles. Ainsi, dans plusieurs régions du pays, elle a consacré un montant global de 54 MDH pour le cofinancement de la construction de 23 foyers de jeunes filles, d'ailleurs dispatchés de façon inéquitable sur le plan géographique. (La région Souss-Massa-Drâa vient en tête des régions bénéficiaires avec un montant total de près de 13 MDH, soit 24 % du montant total).

relever le caractère contraignant de bailleurs tels que la BM, l'UE ou le PNUD (lire encadré). Leur implication comporte, néanmoins, une certaine rigueur, tout comme elle initie des procédures de contrôle, à même de rationaliser l'action sociale. Les partenaires de réalisation des projets (gouvernementaux et associatifs) sont, en effet, soumis à des contrôles et audits financiers réguliers et à des procédures de suivi et évaluation.

Ciblage, gouvernance et autres contraintes

Pour Driss Gueraoui¹⁶, de nombreuses contraintes expliquent en grande partie l'échec des différentes politiques sociales menées depuis cinquante ans. Il en est ainsi de «l'incapacité objective d'assurer à une échelle centralisée le financement simultané de tous les déficits sociaux accumulés. Une incapacité qui se trouve, de surcroît, aggravée par une gouvernance publique de l'action sociale, marquée par une coordination entre les intervenants qui est soit absente, soit insuffisante, un manque manifeste de ciblage des actions et des populations, une absence réelle de toute forme de capitalisation des expériences pilotes réussies, la non-prise en compte de la nécessaire pérennisation des projets de développement social engagés et l'absence effective de procédures d'évaluation, de contrôle, de suivi dans le but de réorienter un programme en cours d'application».

Données/ciblage et évaluation

De fait, pratiquement tous les intervenants rencontrés ont souligné l'absence de données scientifiques sur les questions de pauvreté, d'exclusion sociale et de précarité.

Or, il est bien difficile d'engager un travail pertinent, un ciblage optimal des populations sans les connaître. Ainsi, comme le souligne Najib Guédira, directeur de l'ADS, «Dans un 1^{er} temps, nous avons mis en place cinq coordinations régionales. Nous nous étions posé la question de cibler les territoires, mais les seules données qui existaient alors étaient celles de la consommation des ménages de 1998, ce qui posait le problème de la pertinence ». Une absence de pertinence qu'il n'est pas le seul à déplorer. Abdeslam Dahmane, consultant international qui a fait récemment partie de la mission d'experts en charge de l'évaluation à mi-parcours de l'INDH, confirme qu'il existe un réel problème de fabrication, d'organisation et de gestion de l'information.

A titre d'exemple, près de cinq ans après le dernier recensement de la population de 2004 : «Nous n'avons toujours pas accès aux données douars (officiellement). Or, on ne peut pas cibler la pauvreté sur la base des agrégats communes, à

savoir ceux dont on dispose». Le même d'enfoncer le clou : «Nous nous sommes rendu compte que nous nous étions trompés sur le ciblage de la pauvreté, puisque l'un des rares outils dont nous disposons, la carte de la pauvreté du HCP de 2004, n'est pas représentative de la pauvreté au Maroc». Et de raconter, quelque peu désappointé, l'une des déconvenues rencontrées lors de la mission d'évaluation de l'INDH. En effet, quelle ne fut pas sa surprise de découvrir dans une commune du Haut-Atlas, ciblée INDH, un revenu moyen par habitant équivalent à celui du quartier de l'Agdal à Rabat! En guise de conclusion désabusée: «On a travaillé sur une mauvaise carte». Ce que confirme de son côté, Mohamed Talbi, directeur de l'Entraide nationale, lorsqu'il affirme que même lorsque les schémas et les cartes de lutte contre la précarité existent, ils ne tiennent pas compte des différentes catégories de précarité sur un même territoire. Ce que nous dit de manière plus imagée mais non moins parlante Mohamed Souafi, ancien secrétaire général

L'ONDH a lancé un travail sur l'évaluation de l'impact de l'INDH, mais cela supposait d'avoir des agrégats de base. Or, ils n'existaient pas

Allocations entre 1999-2009

Types de projet	Montant en millions de dhs	%
L'eau et le rural	3,39	32,15
Micro finance	4,90	44,95
alphabétisation	1,58	14,49
Autres	0,24	8,41
Total	10,9	100

de l'ONDH (jusqu'en septembre 2008), en rappelant la toute récente opération Un million de cartables : «Un fois encore, on a ciblé l'immeuble et non les individus». Le même de constater qu'une des nouveautés de l'INDH a précisément été de descendre au niveau local, de ne plus se contenter du niveau central. Un zoom qui malheureusement «n'a fait que mettre à nu les limites de nos connaissances des milieux : les difficultés de ciblage en disent long !». Pour Abdessalam Dahmane, l'aberration vient surtout du fait que certaines données, même quand elles existent, sont inexploitées. C'est d'ailleurs le cas de la base de données de l'ONE concernant les 35000 localités de ce pays. «C'est certainement une des plus complètes du pays, précise notre consultant, avec ses fiches par douar (population, infrastructures, équipements...). Or, il n'existe pas d'outils stratégiques pour les exploiter».

Pourtant, c'est peu de dire, comme le fait Najib Guédira, qu'il existe un réel besoin de rationaliser les ressources de l'Etat, de mieux cibler les aides au vu de l'étendue du problème de la pauvreté. Mieux vaut tard que jamais. Preuve en est, la création au moment du lancement de l'INDH, de l'ONDH dont la mission est précisément de récolter

des données (en vue de créer des bases de données), de définir des tendances, de tirer les sonnettes d'alarme et de proposer des rectifications stratégiques. Ce que confirme Abdessalam Dahmane qui rappelle que l'ONDH peut jouer ce rôle de suivi et d'évaluation du développement humain, tout en soulignant que collecter, organiser l'information, représente un tra- ▶▶

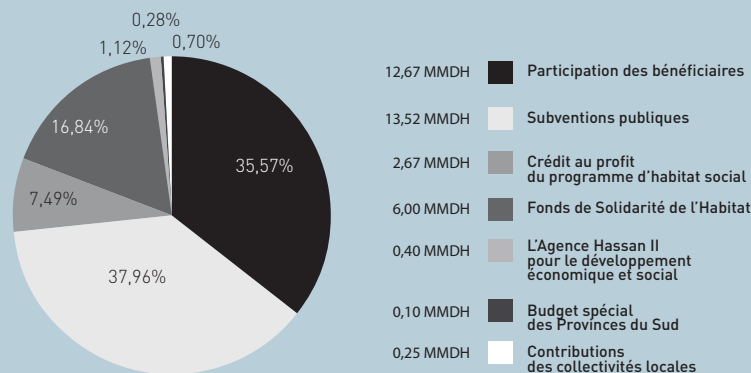


Direction de l'habitat social (ministère) :

Nature et mission

A la suite du discours royal du 20 août 2001 qui a accordé une grande priorité à la lutte contre le fléau de l'habitat insalubre, le département de l'Habitat a élaboré une stratégie de résorption sur une période de dix ans, qui se traduit par un programme national d'une enveloppe de 28,86 MMDH et qui concerne 629 784 ménages.

Configuration du financement de l'habitat insalubre



Mode de financement

Ambitieux projet au cœur de cette stratégie, le programme national "Villes Sans Bidonville" (VSB) a été lancé en juillet 2004 et concerne 83 villes et 298 000 ménages résidant dans près de 1000 bidonvilles situés à 65% dans les villes de l'axe Kénitra - Casablanca, à Marrakech et à Agadir. Son coût global est estimé à 25 MMDH dont 10 MMDH de subventions de l'Etat.

vail colossal qui aurait l'avantage supplémentaire de mobiliser des compétences. Reste une fois encore qu'il semble que les pouvoirs publics aient mis la charrue avant les bœufs puisque, comme le stipule Mohamed Bijaad, tout nouveau secrétaire général de l'Observatoire: «L'an dernier, l'ONDH a lancé un travail sur l'évaluation de l'impact de l'INDH, mais cela suppose d'avoir des agrégats de base. Or, ils n'existaient pas au niveau des territoires, au démarrage de l'INDH». De fait, «ce travail vient seulement d'être lancé (début octobre) et il concerne 120 communes ciblées INDH». Comment ne pas s'interroger, dès lors, sur la pertinence d'une évaluation à mi-parcours de l'INDH, les repères de base n'existant pas ?

L'un des rares départements gouvernementaux en charge du social à avoir intégré l'évaluation dans ses mœurs est celui de l'habitat et de l'urbanisme. Ainsi, les contrats de «Villes Sans Bidonville» signés entre le ministère de tutelle, les walis / gouverneurs et les présidents des communes concernées, font l'objet chaque année d'un contrôle a posteriori. Nouveauté en 2008, la dimension qualitative de l'évaluation (financée par Cities Alliance) vient renforcer le dispositif. Habituellement, ce département ministériel, comme tous les autres, se contente d'évaluations quantitatives.

Contraintes humaines et procédures administratives

Aux problèmes posés par les données, le ciblage et le suivi des projets s'ajoute celui des ressources humaines. De fait, comment ne pas entendre ce cri du cœur de Mohamed Talbi, à la tête de la plus

vieille institution sociale du pays, celle qui pourrait concurrencer le ministère de l'Intérieur par sa représentativité géographique, l'Entraide nationale. Pour lui, sa contrainte principale réside dans la motivation de son personnel (proche de 4000 salariés!). «Comment voulez-vous motiver une personne qui travaille avec des populations difficiles et qui touche 1800 DH par mois ? C'est «un métier à risques», où les gens peuvent être parfois mobilisés en continu. Convenez que c'est peu motivant!».

Pour cet homme, il est plus que nécessaire et urgent de valoriser le travail social, de créer un statut du travailleur social. Alors, s'il reconnaît du bout des lèvres que le ministère du Développement social travaille sur ce statut (un projet impulsé sous Abderrahim Harouchi), son expérience lui fait dire que tant, que le projet ne sera pas dans les circuits gouvernementaux, il restera au fond des tiroirs. Aujourd'hui, alors même que le rôle de l'Entraide se trouve revalorisé par le biais de l'INDH, Mohamed Talbi n'arrive pas à recruter de nouveaux cadres. Bien plus, il n'arrive même pas à renouveler les départs à la retraite (150 cette année, 250 à 300 dans les deux ans à venir). «Or, il existe un vrai besoin de renforcer le social avec des effectifs spécialisés (seul, l'Institut national de l'action sociale de Tanger forme actuellement des travailleurs sociaux, auxquels il convient d'ajouter quelques lauréats en sociologie des facultés de lettres)». S'il entrevoit un espoir dans la convention signée entre le Premier ministre (juin 2007) et l'enseignement supérieur pour former 10 000 travailleurs sociaux, il souligne néanmoins la

nécessité de prévoir l'évolution de leur carrière... sinon cela risque de n'intéresser personne. Si cette question des ressources humaines est valable pour l'Entraide, elle se pose de manière tout aussi prégnante pour des institutions plus jeunes, voire «modernes» dans leur fonctionnement. Ainsi en est-il de l'ADS dont le directeur affronte un

L'INDH génère des cumuls de tâches, parfois incompatibles, et des goulets d'étranglement dans la chaîne de travail, synonymes de retards et de blocages.

véritable casse-tête : «Nous avons beaucoup de mal à recruter pour la partie administrative et financière. Nous n'avons pas la capacité de recruter des gens de qualité car nous n'en avons tout simplement pas les moyens. On a mis en place un système de CDD pour sortir de la logique de poste budgétaire. On s'est engagé à payer les gens hors budget de l'Etat, à les payer sur le budget propre de l'ADS ce qui représente environ 60% de nos effectifs. Pour ce qui est des permanents, l'ADS a un statut propre préparé sur la base du statut de l'Agence des provinces du Nord, lui-même étant une transposition du statut de la fonction publique, un peu aménagé. Il n'en reste pas moins que la rémunération est toujours assise sur le diplôme et l'ancienneté. Les contrats qui dérogent à ce statut doivent être visés par les Finances, ce qui nous entraîne dans des processus extrêmement longs et fastidieux».

Pour Najib Guédira, l'ADS est fortement handicapée par le fait d'être un établissement public. «Si cela comporte l'avantage de disposer des prérogatives de la puissance publique, cela nous handicape car le secteur public est très verrouillé par des procédures vieilles, lourdes et peu claires». En tant que jeune institution, l'ADS a cherché à mettre en place de nouveaux outils comme le manuel de passation des marchés, le système d'information.... De même qu'elle jouit d'un contrôle financier a posteriori car, comme nous l'explique Najib Guédira : «Cela correspondait à la volonté de laisser une marge de manœuvre à l'ordonnateur». Pourtant, le constat est amer. S'il reconnaît volontiers qu'il existe des velléités d'en sortir, l'opérationnalisation demeure difficile. Entre les obstacles liés aux mentalités, «cela ne fait pas partie de notre culture, les Finances ont basé toute leur logique sur la méfiance, le contrôle a priori», et ceux liés aux procédures, «depuis que l'ADS existe, six contrôleurs financiers se sont succédé, qui travaillent en parallèle sur d'autres établissements et n'ont pas de procédures univoques, claires», difficile de se ménager une



Au sein du ministère de tutelle, il existe des différences sensibles dans la méthodologie adoptée par les différents opérateurs du développement social.

quelconque marge de manœuvre. L'INDH, voulue comme une véritable rupture, tant dans la démarche que dans l'ingénierie institutionnelle, souffre elle aussi au niveau des procédures. La lecture du rapport d'audit 2006 IGAT/IGF (en date de décembre 2007) est sur le sujet sans ambiguïté. Ainsi, peut-on y lire, «en l'absence de manuels de procédures, le contour encore peu précis des attributions des trois divisions (DAS, DBM et DT) en charge de la

mise en œuvre des actions INDH, est de nature à générer des risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs de délais et de qualité assignés à l'Initiative». De même que «le déséquilibre dans la répartition des charges de travail entre les postes des différentes divisions assurant la mise en œuvre de l'INDH génère des cumuls de tâches, parfois incompatibles, et l'apparition de goulets d'étranglement dans la chaîne de travail, synonymes de retards et de blocages. Le cumul de tâches incompatibles fait courir aux opérations INDH le risque d'altération de l'information physique, comptable ou financière, lorsque le poste de saisie pour alimenter le système d'information se confond avec le poste de validation - ceci explique en partie les nombreuses erreurs qui ont pu être relevées au niveau des différents états de suivi ►►

PNUD

Nature et mission

Le programme de coopération 2007-2011²⁴, élaboré en concertation avec les partenaires nationaux et les acteurs de développement, apporte un appui à diverses stratégies sectorielles existantes, ainsi qu'à la mise en œuvre de l'INDH. Le PNUD intervient en amont à travers la fourniture de «services conseils», la coordination de la coopération au développement, ainsi que l'appui à la formulation de politiques et stratégies de développement.

Mode de financement

Le programme de coopération s'articule autour des trois principaux axes d'intervention de l'INDH, soit le renforcement des capacités pour une gouvernance démocratique, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, l'énergie et l'environnement durable. Le montant global prévu s'élève à 5,6 M\$. Les ajouts ponctuels ou planifiés par le gouvernement marocain et par les institutions bilatérales sont estimés à 22 M\$. Le gouvernement marocain s'engage à hauteur de 14 M\$.

du système d'information INDH ; le risque de vider de leur substance les assouplissements en matière de gestion, introduits à la fois par les textes réglementaires propres à l'INDH et les différents manuels de procédures, quand les fonctions opérationnelles, administratives et comptables (réalisation des opérations, liquidation des dépenses y afférentes, certification du service fait) n'en font qu'une». Des critiques que semblent reprendre à leur compte les différentes institutions internationales, partenaires de l'INDH. Ainsi, la Banque mondiale et l'Union européenne ont émis, lors d'un récent comité de pilotage de l'INDH, des critiques sur les procédures fiduciaires propres à l'Initiative. Les deux institutions ont, entre autres, pointé du doigt une «application insuffisante des manuels de procédures, notamment

les pouvoirs publics et les ONG. L'examen de quelques exemples de procédures suivies par les différents départements ministériels et autres organismes publics ou parapublics dans le cadre du cofinancement d'activités et de projets portés par le secteur fait ressortir une diversité de situations, avec plus ou moins de garanties de transparence, de probité et d'objectivité.

- Au sein d'un même département, le ministère du Développement social et de la Solidarité, il existe des différences sensibles dans la méthodologie adoptée par les différents opérateurs du développement social constitutifs de ce département¹⁸, ce qui n'est pas sans engendrer certains risques, à commencer par celui d'une discrimination entre associations qui peut être liée à du simple favoritisme, ou plus généralement

préalable du contrôle du ministère des Finances (contrôle des engagements des dépenses), soit dispensées de cette obligation. Cette pratique révèle que la procédure suivie pour le déblocage effectif des fonds est source de difficultés considérables en matière de délais, dans la mesure où plusieurs mois s'écoulent (6 à 12 mois au minimum) avant que les associations concernées ne perçoivent les premières tranches financières promises. Ce retard compromet la bonne exécution des activités initiées en partenariat avec ces associations et affecte profondément la bonne volonté et le dynamisme des intervenants dans l'action sociale, sachant que ces derniers sont recrutés massivement dans le vivier des «diplômés chômeurs».

Par ailleurs, l'orientation des subventions internationales n'est pas elle aussi sans soulever un certain nombre de problèmes. Généralement, elles ne prennent pas en charge le renforcement des capacités institutionnelles des associations et en particulier les frais de fonctionnement. Elles ne favorisent pas une approche participative, tant recommandée, avec les populations ciblées, dans la mesure où les stratégies d'orientation de l'aide sont le plus souvent «déterminées ailleurs».

De plus, les ressources locales, déjà très limitées, sont trop inégalement réparties entre les régions, entre les associations et entre les domaines. «Les choix régionaux du financement international ne s'écartent pas de la «règle» nationale qui a institué en quelque sorte, à titre d'exemples, la faveur au profit de la région Souss Massa Drâa, et la marginalité pour une région comme Chaouia Ourdigha. Sinon, ce sont les ONG citadines, notamment

L'ADS, établissement public, se doit d'exécuter la politique du gouvernement, mais déplore l'absence de toute orientation

fiduciaires». L'absence d'un audit interne et d'un audit de performance a également été soulignée¹⁷.

Si l'on constate que la question des procédures constitue un frein à l'efficacité et à l'efficience des missions des institutions du social, on note par ailleurs qu'il en est de même dans les relations entre pouvoirs publics et associations. Aziz Chaker relève ainsi qu'il n'existe pas, de toute évidence, une procédure normalisée et uniforme qui régit les critères de sélection ou d'éligibilité des projets et des associations au financement public ou parapublic (la Fondation Mohammed V) dans le cadre d'une démarche de partenariat entre

aux compétences relationnelles de certaines associations de plus en plus confirmées en matière de marketing des projets et de plaidoyer ;

- D'un autre côté, nombre de procédures de subventions publiques des activités associatives sont fondées sur la conclusion de conventions de partenariat avec les associations retenues œuvrant dans les domaines de compétence du département public, moyennant rémunération des prestations réalisées ou participation publique à leur réalisation. Selon les programmes et les ministères, ces conventions sont, soit considérées comme des marchés publics et soumises au visa

celles de l'axe Casablanca-Rabat, tous domaines confondus, qui ont la bienveillance des bailleurs de fonds et intermédiaires internationaux, qui trouvent en elles certaines

1^{ère}, mais entre-temps, on grève le budget». Il pointe ainsi du doigt le vide politique en matière sociale : «Aucune vision sérieuse et valable, il n'existe aucune coordination entre

développement rural se voulaient multisectoriels (santé, éducation...) mais il existe une impossibilité structurelle d'avoir un travail intégré, d'obtenir l'adhésion des départements sectoriels». Notre consultant se fait encore moins diplomate quand il précise que «convergence» signifie remaniement complet de la structure du gouvernement, soit un véritable colmatage des brèches existantes entre le Palais et les ministres qui court-circuitent le Premier ministre. «Vous pouvez changer autant de fois que vous voulez de logiciels, cela restera inutile tant que le hardware ne fonctionne pas». Et de poursuivre, «On ne peut pas demander au niveau local d'être efficace quand l'organe central est défaillant. Tant qu'il n'y aura pas de contre-pouvoirs d'envergure, il ne se passera rien». Pourtant, l'INDH promettait beaucoup sur ce point. Là encore, la convergence devait être un de ses principaux défis. Force est de constater à la lecture du rapport d'audit²⁰ que beaucoup de chemin reste à faire.

«La mise en œuvre des programmes INDH continue de souffrir de l'insuffisance de convergence des programmes sectoriels avec eux-mêmes. L'absence d'une vision intégrée, conjuguée à une faible implication des services déconcentrés de l'Etat et des Etablissements Publics, encore confinés dans des approches sectorielles, obèrent lourdement l'Initiative en générant un gap d'efficacité et d'efficience. La mutualisation des moyens, concept tant prôné par l'INDH, tarde à se traduire dans les faits. Autant donc de zones de fragilité rappelées de façon récurrente dans les rapports d'audit.

Ceci reste d'autant plus vrai pour les projets à caractère technique, confiés à des porteurs de projets, et ►►



La mutualisation des moyens, concept tant prôné par l'INDH, tarde à se traduire dans les faits, rappellent les rapports d'audit

garanties d'atteinte des objectifs et surtout d'utilisation efficace des moyens mis à disposition¹⁹»

Coordination/convergence

75 MMDH en 2007 octroyés aux différents secteurs sociaux avec les résultats que l'on connaît. On l'a vu, manque de données, absence de ciblage, problèmes de procédures mais aussi, et peut être surtout, manque de coordination entre les différents départements et acteurs de terrain et partant, une absence préjudiciable de mutualisation des crédits. Tous les intervenants rencontrés s'accordent sur ce point. Pour Najib Guédira, l'ADS, en tant qu'établissement public se doit d'exécuter la politique du gouvernement, mais il déplore l'absence de toute orientation. C'est un peu le «à toi de décider ce que tu veux en faire». «Dans de nombreux cas, les institutions créées ont des missions non ou mal définies. Quand l'une ne marche pas, on en crée une autre, sans dissoudre la

les entités, l'Habitat a son plan, le MEN le sien...». Pour lui, structures et mentalités évoluent très (trop ?) lentement. Bel euphémisme quand on sait que le mot «convergence» apparaît tel un vœu pieu dès 1981, dans une lettre royale de Hassan II, qui déjà appelait à la convergence de toutes les politiques publiques. Par la suite, les bailleurs internationaux n'auront de cesse d'insister sur l'approche participative, la nécessaire coordination des départements... Sauf qu'à écouter Abdessalam Dahmane, «tous ces programmes ont été mis en œuvre par des machines en panne. Construire des routes, mettre l'électricité... on sait faire, c'est du technique mais je ne suis pas sûr qu'il y ait de véritables impacts d'un point de vue social, qu'ils aient généré une dynamique différente. Ceux qui visaient réellement la lutte contre la pauvreté ont été menés par les ministères.

Or, un ministère n'a jamais le pouvoir d'entraînement. Ainsi, tous les programmes de stratégie de

dont le suivi de la réalisation nécessite impérativement le concours des représentations des départements ministériels compétents. Il y a lieu de préciser que la faible implication, surtout des services déconcentrés de l'Etat, trouve son explication dans le niveau de déconcentration atteint par notre pays, caractérisé par une administration territoriale dirigée par des responsables sans véritable pouvoir de décision et sans moyens, et par une inter-ministérielle quasi absente».

Conclusion générale

Nombreux sont les acteurs du secteur à déplorer, à l'instar de l'actuelle ministre du développement social, Nezha Skalli, que le social soit encore vu comme un coût et non comme un investissement. On reste de facto dans une logique où l'on pense que le développement économique entraînera forcément le développement social et que les fruits de la croissance bénéficieront naturellement à l'amélioration des conditions sociales. Certes, ils sont tout aussi nombreux à admettre qu'il existe une dynamique de changement au Maroc mais, pour Najib Guédira, cette dynamique est bridée, «non pas par une volonté politique (comme ce fut le cas auparavant) mais par les moyens mis en œuvre, pas toujours appropriés». Ajouté à cela, une culture «paillette» où la culture des projets a remplacé les projets eux-mêmes. «Nous sommes dans la culture de l'improvisation. On attend le dernier moment, on pense que l'idée est géniale, on fait un feu d'artifice, on se fait plaisir mais très vite ne restent plus que les cendres». En cause, la désormais incontournable question de la gouvernance. ■



La liste des personnes interviewées

- Directeur de l'Agence de Développement Social

Najib Guédira

- Directeur de l'Entraide nationale

Mohamed Talbi

- Ministre du développement social, de la famille et de la solidarité

Nouzha Skalli

- Directeur du développement social au ministère du développement et de la solidarité

Abdellatif Bouazza

- Directeur de la communication de la Fondation Mohamed V

Kaïsse Ben Yahia

- Ancien secrétaire général de l'Observatoire National du Développement Humain (ONDH)

Mohamed Souafi

- Actuel secrétaire général de l'ONDH

MOhamed Bijjad

- Enseignant à l'IAV et consultant international

Abdeslam Dahmane

- Gestionnaire pour l'UE d'un fonds de réparation communautaire

(fondation CDG) **Ali Amahane**

- Forum des Alternatives

Kamal Lahbib

- Consultant **Aziz Chaker**

- Doctorante à l'Université de Venise **Irene Bono**

- Directrice de l'habitat social et des affaires foncières

Fatna Chihab

1 Les systèmes de solidarité et les politiques d'intégration sociale, Mounir Zouiten- Rapport du Cinquantenaire

2 Cf. Les précarités au Maroc, concepts et typologie

3 Loi de finances 2007

4 Cf. Les précarités au Maroc, concepts et typologie

5 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives Maroc

6 Cf. Note 1

7 Le Matin du Sabara du 24.12.2007

8 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives Maroc

9 Cf. tableau Apport de l'Etat aux associations et à l'INDH

10 Cf. note 1

11 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations. Aziz Chaker- Forum des alternatives

12 Dernier rapport UE

13 Les axes prévus sont : Promotion et Éducation à la citoyenneté et la gouvernance :

Promotion des droits des femmes ; renforcement des capacités institutionnelles, de plaidoyer et de mise en réseau des organisations de la société civile agissant pour la promotion de la démocratie et des droits de l'homme ; administration de la justice ; promotion de l'indépendance, pluralisme et responsabilité des médias

14 Cf. note 1

15 Rapport PIN 2007-2010

16 50 ans de politique sociale au Maroc, Driss Guerraoui - Rapport du Cinquantenaire

17 Cf. TelQuel 4 au 10 octobre 2008

18 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives

19 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives

20 Rapport audit IGAT/IGF 2006

21 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives Maroc

22 Ibid

23 Cf. Note 1

Les associations, face au transit de l'argent social

Dans cette partie quantitative de l'étude, nous avons interrogé des associatifs, membres et dirigeants, sur les comportements qu'ils ont par rapport à la levée de fonds, à la gestion financière en interne, à la part allouée aux bénéficiaires. Les profils et les attitudes des interviewés nous en disent autant que leurs réponses et leurs non-réponses...

Depuis quelques années, les associations reçoivent des fonds de diverses structures étatiques, sur une base relationnelle ou clientéliste. Le financement actuel des associations se fait en principe sur projet. Toutefois, toutes les associations n'étant pas qualifiées pour construire des projets, le renforcement des capacités et des compétences des acteurs locaux, surtout associatifs, est devenu urgent. Depuis l'INDH, dans la plupart des régions du Maroc, des formations destinées aux cadres associatifs ont vu le jour, des séminaires multiples ont été organisés. Le choix du type de formation s'est effectué sur la base de ce que faisaient les ONG internationales, au Maroc ou ailleurs, et sur la base de ce que faisaient certaines entreprises qui sont dans la formation continue depuis plus de quinze ans.

Les associations, au carrefour de l'argent du social

Dans le programme des séminaires dédiés aux associations, il existe des



modules variés et aussi intéressants les uns que les autres, touchant au développement personnel ou professionnel, à la communication, à la gestion, aux AGR et surtout à la gestion de projets. Tous les cadres associatifs veulent faire de la gestion de projets, en faire et en refaire, c'est le Top Ten du moment. Cette attitude est particulière aux objectifs des associations. Elle n'en demeure pas moins significative. Les objectifs des associations à but social peuvent être formulés de diverses façons. En tout cas, ils tournent toujours

autour de trois axes : amélioration de la qualité de vie, de la santé et du savoir des personnes qui peuvent être rattachées à l'un de ces besoins, que celui-ci soit exprimé ou pas.

La cible correspond donc aux populations à besoins spécifiques, liées directement ou indirectement, expressément ou non expressément, à l'un des trois axes précités. D'une part pour rester dans une logique de développement social, toute formation des acteurs associatifs devrait générer un impact positif sur les populations considérées. D'autre part les cadres associatifs, pour agir sur le terrain, ont pour objectif de se développer, de savoir mobiliser des fonds et d'apprendre à défendre leurs projets. Les deux objectifs peuvent se rejoindre, mais parfois, il est possible d'aboutir à des situations paradoxales : de jeunes agents associatifs qui délaissent les espaces et les lieux de rencontre régulière avec les populations cibles, pour se concentrer individuellement ou en petit groupes sur la construction de ►►

Données générales sur l'échantillon étudié

	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
Age	39	11	16	67
Ancienneté associative	6	5	1	30
Année reçue	1997	9	1961	2008
Nombre d'adhérents	194	454	7	4000
Nombre d'adhérentes	98	218	2	1500
Nombre de bénéficiaires	1246	2057	9	10000
Budget	328255	1209120	0	10000000

projets. Approche participative ou pas, l'essentiel est d'arriver à faire financer son projet.

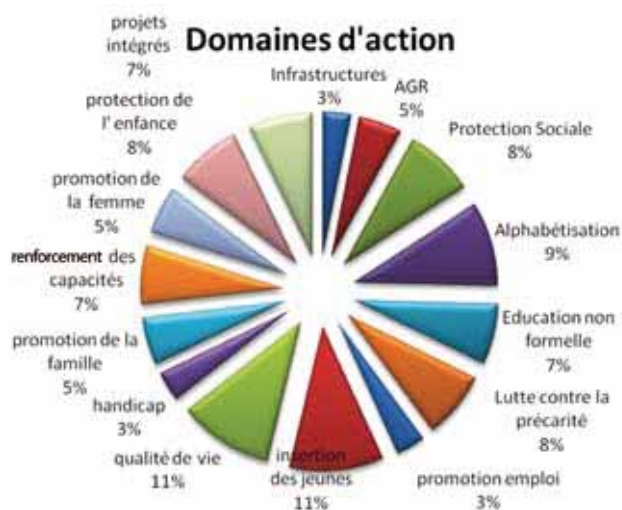
Les associations rurales, urbaines ou périurbaines n'ayant pas été pas créées ex nihilo, tirent leurs origines d'un environnement particulier où préexiste un système de relation, d'alliance et de clientélisme. A un système de fonctionnement qui existe depuis fort longtemps, se superpose un nouveau système qui n'efface pas forcément le premier. Derrière l'INDH, les instances à vocation sociale, le tissu associatif, les populations démunies, il existe des hommes et des femmes qui ont des pratiques, des réflexes, des modes de fonctionnement qui changent à une vitesse inférieure de celle attendue par le nouveau système.

Nous avons donc considéré que les associations, objet de notre étude, peuvent constituer un élément important dans le suivi de l'argent du social. D'une part parce qu'elles sont intermédiaires, et d'autre part parce qu'elles ne restent pas toujours intermédiaires. Mesurer les structures associatives, leur mode de fonctionnement, les relations qu'elles ont avec leur environnement et les populations qu'elles sont censées toucher, constitue une sorte d'arrêt

sur un carrefour où circulent des personnes et de l'argent du social. Comment est conçu ce carrefour, qui sont ces personnes et comment est-il géré ? Comment les personnes arrivent-elles à ce carrefour, quels profils ont ces gens qui distribuent l'argent du social ?

Methodologie et échantillonnage

Pour avoir plus de visibilité sur ces aspects, une démarche de terrain a été mise en place. 296 membres associatifs (adhérents et membres du bureau) ont été contactés dans quatre régions : Casablanca, Rabat/Salé, Fès et Tanger. Un question-



Domaines d'action



naire leur a été administré courant octobre 2008. L'analyse de leur configuration et de leur perception est l'objet de cette étude.

La composition moyenne des agents associatifs interrogés se décline de la manière suivante, avec de grandes disparités, allant de l'association comportant 7 adhérents à celle en possédant 4000...

Leurs domaines d'actions sont multiples. Ils agissent pour la moitié dans l'amélioration de la qualité de

vie, un quart pour la santé et un quart pour le savoir.

Un certain nombre de personnes interrogées n'a pas répondu à quelques questions. La mise en place des non-réponses a une signification particulière.

Entre non-réponses et consensus

Le fait d'avoir ciblé 296 personnes, membres ou dirigeants d'association, et d'avoir recoupé les deux catégories, a permis de relever deux données majeures : un taux élevé de non-réponses et une grande propension au consensus. Ces deux variables permettent de s'interroger sur le degré de transparence des structures, sur la circulation de l'information en leur sein et sur la culture qui y prévaut.

Les enseignements tirés des non-réponses

Les questions qui donnent un taux supérieur à 10% de non-réponses semblent porter d'autres significations que de ne pas répondre. Elles permettent aussi de relativiser certaines réponses à d'autres questions ou les réponses sont trop consensuelles.

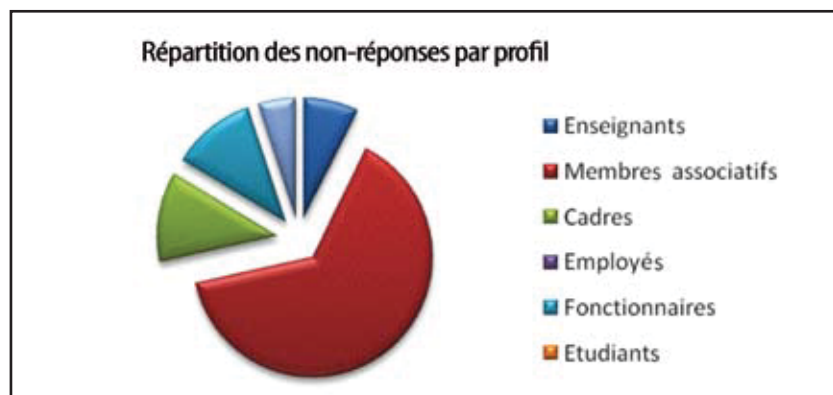
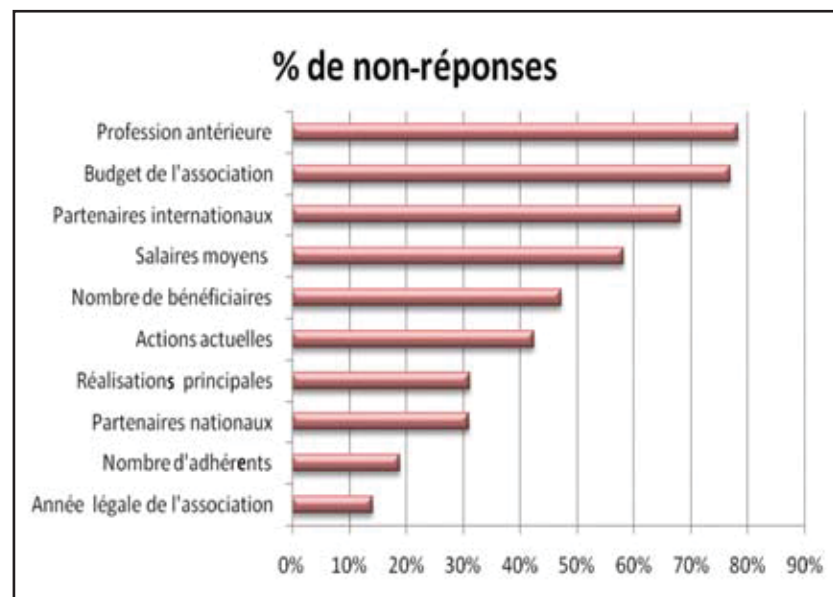
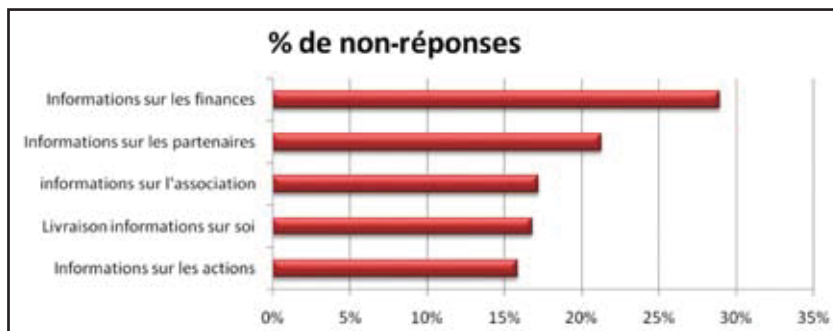
L'analyse de trois paramètres permet d'aller plus loin dans la compréhension du sens des non-réponses. Il s'agit de comprendre leur sens par rapport à une question posée sur la profession que les interviewés avaient antérieurement, sur le profil de ceux qui ne connaissent pas le budget et sur leur connaissance ou leur méconnaissance des partenaires.

• La profession antérieure

A la question, quelle était votre profession antérieure ? Près des 4/5 des personnes interrogées n'y répondent pas. Ils ne peuvent pas ne pas savoir. Ils ont donc d'autres

raisons de le faire. La première possibilité est que les non-répondants n'avaient pas de profession avant. La non-réponse équivaudrait alors à « sans profession ». La deuxième possibilité est que les personnes qui ont certaines professions actuellement ne veulent pas parler de ce

qu'elles faisaient avant. Si on voit les pourcentages des non-réponses par métiers actuels, on remarque que ce sont majoritairement ceux qui disent avoir aujourd'hui comme profession «membres associatifs» qui ne donnent pas d'informations sur leur profession antérieure, on



trouve ensuite les cadres et les fonctionnaires. Tout se passe comme si le passage par l'associatif est vécu comme une qualification que l'on a de la difficulté à exprimer.

• *Le budget de l'association*

A la question : quel est le budget de votre association ? Plus des trois quarts des interviewés ne répondent pas. A la question sur les salaires moyens des travailleurs associatifs, plus de la moitié des interviewés ne

Ceux qui les connaissent sont plus des hommes entre 35 et 60 ans, de formation supérieure, et sont dans l'association depuis plus de six ans. Ils sont enseignants, voire étudiants et toujours membres du bureau. Le profil cité auparavant s'agrandit. Il est difficile d'avoir des informations sur les partenaires, mais encore plus difficile d'en avoir sur le budget.

Au sein de l'ensemble des associations contactées, un groupe semble se détacher. Il est plus informé que

personnes. Un deuxième profil qui est au courant des réalisations et un troisième des actions. L'analyse des non-réponses permet de mieux cerner ces profils, en précisant que différentes configurations d'adhérents ont des niveaux variables de connaissances des choses sur leur association. Et, à part le premier groupe, les informations sur une association sont distribuées aux adhérents de manière disparate et sélective.

Ces groupes ainsi définis vont permettre d'analyser les questions relatives à la structure de l'association, à ses relations avec l'environnement direct, à ses projets, à son mode de financement et à ses relations avec les bénéficiaires.

La plupart des questions relatives à la structure de l'association amènent des réponses consensuelles

répondent pas. Les informations sur les finances des associations sont peu diffusées. Il est fort probable que les agents associatifs ne savent pas. Il est possible de cerner le profil de ceux qui ne répondent pas aux questions d'ordre budgétaire, en regardant de plus près ceux qui répondent le plus. Il s'agit de personnes qui ont entre 35/60 ans, qui sont plus cultivées, souvent des enseignants et des cadres, et qui sont surtout membres du bureau des associations. Ce profil étant réducteur, on trouve au sein de chaque association un petit sous-groupe configuré selon les critères précités, qui détient l'information sur l'état des finances de ces mêmes associations. Ceux qui ne correspondent pas à cette configuration ne détiennent pas d'informations sur le budget. Ne pas connaître le budget, c'est ne pas avoir le profil adéquat qui est une sorte de ticket d'entrée d'accès à un certain type d'informations.

• *Les partenaires*

Plus des deux tiers des interviewés ne connaissent pas leurs partenaires.

les autres sur les questions financières et stratégiques. Sa configuration est la suivante : hommes, enseignants ou cadres, de 30 à 60 ans, de niveau supérieur et membres du bureau.

Aux informations moins stratégiques mais essentielles, un autre groupe vient s'ajouter au premier. Il s'agit des femmes de moins de 35 ans, des fonctionnaires, des adhérents et de ceux qui sont dans les associations depuis moins de trois ans. Ils connaissent un peu plus les réalisations de leur association, leurs partenaires nationaux, ils ont aussi des informations sur le nombre d'adhérents et sur les statuts. S'agissant des actions des associations, un autre groupe semble avoir un peu plus d'informations, celui des petits métiers. Par contre, les enseignants semblent être moins informés sur les actions actuelles de leur association.

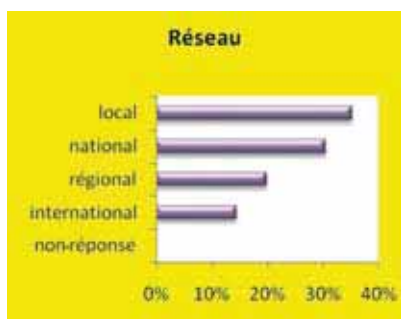
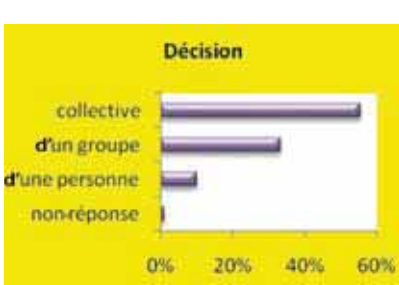
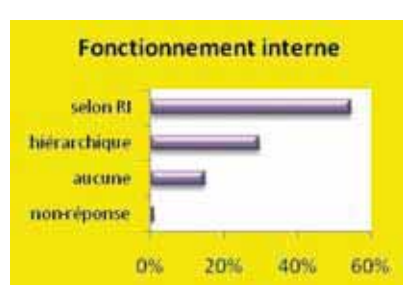
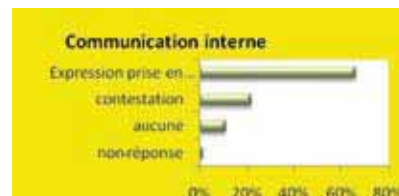
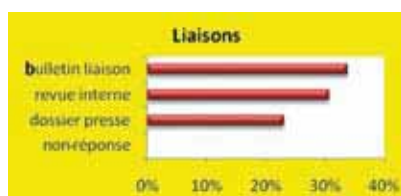
Il existe plusieurs profils d'adhérents. Un premier profil qui détient tous les types d'informations sur leur association : réalisations, actions, informations stratégiques et

La structure associative et la part du consensus

Autant les non-réponses sont parlantes, par le choix des individus de ne pas dire des choses, autant les réponses sont assourdissantes par la volonté de ces mêmes individus de s'appliquer à dire la même chose.

La plupart des questions relatives à la structure de l'association ont tendance à livrer des réponses consensuelles. Les réponses se ressemblent, le fonctionnement interne se ferait selon le règlement interne, pour communiquer, l'expression de tous est prise en compte, la décision est collective, le système de gouvernance transparent, il existe des bulletins de liaison, des revues internes et des dossiers de presse. (Voir graphiques ci-dessous)

L'ensemble des affirmations des interviewés laisse à penser que les associations sont arrivées à un niveau d'organisation d'une efficacité certaine. Les réponses données montrent que, malgré les différen-



ces de profil des agents associatifs, il est des choses sur lesquelles il existerait une sorte de consensus, la structure et le fonctionnement de l'association notamment. Il est possible que certaines rares associations fonctionnent selon cette configuration, auquel cas toutes les questions relatives à l'argent du social transitant par les associations seraient résolues. Ce qui est le plus probable, c'est que la tendance au consensus dans les réponses a un sens. Lorsqu'il s'agit de concepts dont la traduction pratique est complexe, pour lesquels il faut un ensemble d'indices de mesure pour se les approprier, l'inclination à répondre selon un registre type langue de bois est forte. Il est plus attrayant de choisir parmi les réponses celle qui semble la plus valorisante pour l'association, et

de surcroît pour l'individu, que de ne pas répondre. Être dans une association, c'est aussi partager la responsabilité du discours sur cette même association.

Par contre, les réactions sont différentes lorsque les questions portent sur des choses qui correspondent à une réalité perceptible où l'aspect pratique est visible. Les réponses sont moins consensuelles, révélatrices d'opinions un peu plus personnelles. Il est plus aisé de savoir à quel type de réseau on a affaire: local ou national pour l'essentiel. Ou bien comment circule l'information : oralement pour plus des deux tiers

Perception des partenariats et ressources humaines

Il y a, au sein des associations considérées, des ressources humaines qui sont de formation secondaire ou supérieure. Leur recrutement s'est effectué, pour plus de la moitié, de manière organisée et pour près de 40% de façon accidentelle. Il existe de bons rapports entre les anciens et les nouveaux et entre les salariés et les bénévoles. Le seul point particulier du tableau est qu'ils sont divisés quant au sens qu'ils donnent à leur motivation par l'intérêt général ou

personnel. Le discours sur l'intérêt général étant le plus dominant, il est intéressant de noter que près de 20% des personnes interrogées parlent seulement de «l'intérêt personnel» et 35% du «personnel et général». Malgré tout une certaine forme d'expression autonome commence à percer au sein des membres des associations, ce qui permet d'énoncer que les associatifs ne jouent pas seulement un rôle d'intermédiation dans le développement des populations cibles. Ils sont aussi partie prenante de ce même développement, quand bien même ils l'annoncent timidement.

Lorsque l'on parle de partenariat, les langues se délient un peu plus, on n'hésite pas à parler de relations d'assistance ou de consommation, même si les pourcentages recueillis ne représentent pas la majorité. On n'hésite pas non plus à parler du besoin d'être protégé par une autorité, ou de rechercher une protection. Aussi le concept de lobbying est-il accepté, voire défini, au niveau local avant le national. Un certain pragmatisme transparait.

Allocations et levées de fonds

Où va l'argent et où les associatifs ►►

voudraient-ils qu'il aille ? Et puis, en amont, comment est-il collecté ? Sur ces deux questions majeures, nous avons croisé plusieurs paramètres pour mieux appréhender la réalité du terrain et les perceptions.

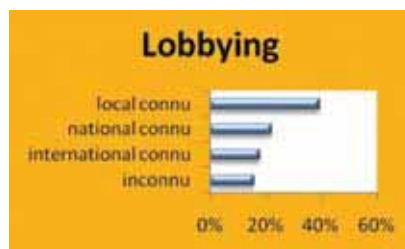
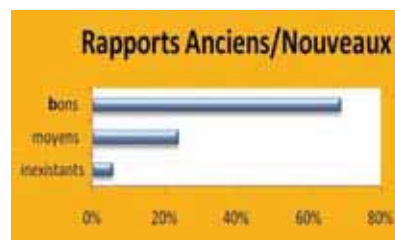
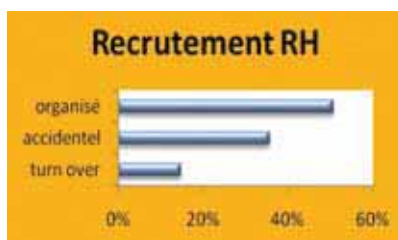
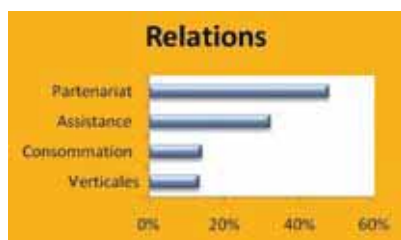
Les fonds et les besoins en formation

L'activité phare au sein des associations s'avère être la formation, pour plus de la moitié. Une grande demande en formation existe partout. Par la suite, il y a une demande en études, il y a une volonté de combler des lacunes quant à l'approche de l'espace d'action. Les associatifs veulent d'abord se qualifier et ensuite comprendre leur environnement pour agir. Le transit des fonds par les associations signifie d'abord la transformation de ceux qui vont se trouver sur le terrain avant la

transformation du terrain.

Bien que les personnes interrogées parlent pour plus de la moitié de projets d'ensemble, elles sont près du quart à reconnaître qu'au sein de chaque association, chacun porte un projet et que ces projets peuvent être remis en cause à près de 15%. Cela se passe comme si les associations tendaient à devenir des lieux de passage, de proposition et de réalisation de projets personnels. De plus, la gestion même des projets peut parfois être volontariste, pour le tiers des personnes interrogées, voire empirique pour près de 15%. Il y a une volonté d'être actif au niveau national chez les associatifs. Bien que l'ancrage soit local, la qualification des associatifs à travers les formations les dirige progressivement vers une dimension nationale,

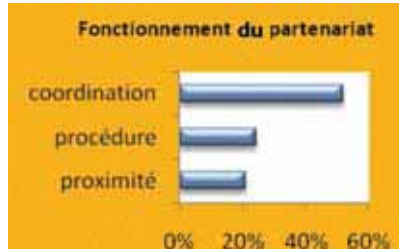
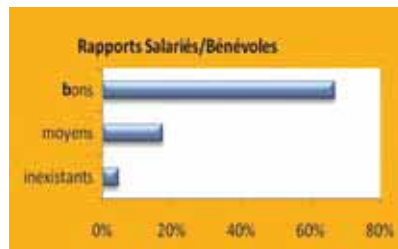
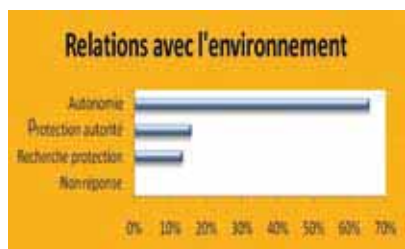
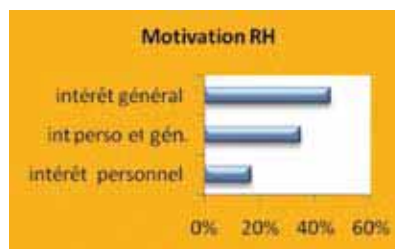
l'ancrage local et la demande en formation surtout en gestion de projet et en plaidoyer. D'un côté, il y a une conscience du fait qu'on est encore à l'ère des donateurs et de l'autre, on souhaiterait s'en sortir en mobilisant d'autres ressources. Celles qui apparaissent accessibles sont les ressources institutionnelles. Une fois les ressources mobilisées, leur gestion semble avoir recours à la comptabilité pour près de 50 % des associatifs. Toutefois, plus du quart considère que les choses fonctionnent par simple débit / crédit. Un autre quart a recours à la gestion prévisionnelle. La tendance des financeurs à opérer de plus en plus peut expliquer cela. Les financeurs sont parfois perçus comme rigides (20%), voire procéduriers (25%). Le financement des associations à travers des donations permet un



voire internationale.

Levée de fonds ou assistance financière ?

La recherche de financement semble relever d'une approche traditionnelle : près de 60% comptent sur les donations. L'attente des bienfaiteurs est récurrente, ce qui explique



fonctionnement en termes de débit/crédit, mais la tendance actuelle va vers l'émergence d'un système de financement de plus en plus exigeant. Ce système demande aussi un contrôle financier externe, ce qui correspond à une pratique encore faible dans les associations : 25%. La plupart ont recours à un contrôle interne : 75%.

Dans cet ensemble, seulement le quart des associatifs estime que les bénéficiaires ont une participation importante, 35% estiment qu'elle demeure faible.

La part des bénéficiaires

La répartition des bénéficiaires par sexe est de 95% pour les femmes et de 82% pour les hommes. Ceux qui sont en zone urbaine et périurbaine bénéficient plus de l'action associative, ainsi que les jeunes et les enfants. Les valides bénéficient aussi plus que les personnes à besoins spécifiques. Les rapports avec les bénéficiaires semblent être plus réguliers, le taux de reconnaissance est presque unanime.

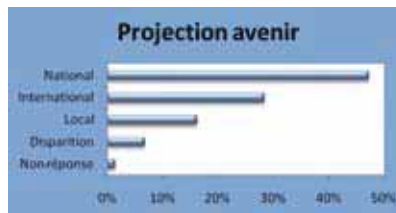
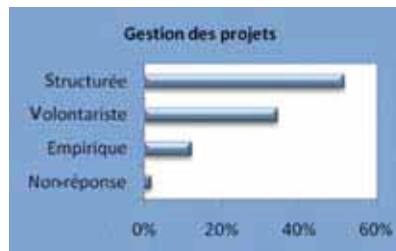
Ce qui est intéressant à souligner est que les bénéficiaires sont plus intéressés par les projets que par les avantages matériels.

En discourant ainsi sur les bénéficiaires, les associatifs ont tendance à justifier leurs propres actions. Ce qui a été fait mérite d'être fait et il a été bien fait. Un discours différent remettrait en cause, à leurs propres yeux, la légitimité de leurs actions. Les quelques écarts par rapport au discours unanime méritent d'être analysés. Pour cela, un profilage des types d'associatifs est nécessaire.

De la stabilité de l'emploi comme variable discriminante

Si on regroupe les différents agents associatifs selon leur emploi ou métier, il est possible de les scinder en deux types : ceux qui ont un emploi

stable (fonctionnaires, cadres, enseignants...) et ceux qui ont un emploi peu stable ou précaire ou sont sans emploi (petits métiers, étudiants...). Ce regroupement permet d'avoir plus de visibilité quant à leur attitude au sein des associations.



Si on choisit de croiser ces deux catégories avec leur perception des finances de leur association, on obtient les résultats suivants :

Quatre choix ont été proposés aux associatifs quant à la recherche de financement : donation, épargne, financement extérieur ou équilibré. Aussi bien chez les stables que chez les peu stables, la donation apparaît comme le moyen de financement le plus prisé, toutefois chez les (PST) «peu stables», on arrive à 55%, 45% chez les (ST) stables. Si on regarde le graphique précédent en terme de tendance, on remarque que sur 3 types de choix (donation, épargne, financement extérieur) les PST dépassent les ST. La seule situation où les ST ont un pourcentage supérieur, c'est à propos du financement équilibré : 18 ST ; 9 PST. Conclusion plausible, la recherche de financement est tributaire de la situation d'emploi des associatifs.

Mode de mobilisation

des ressources

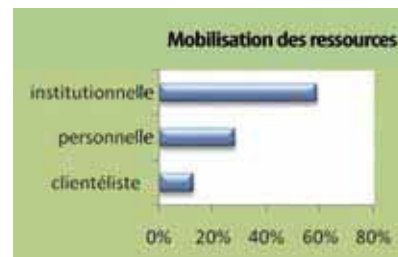
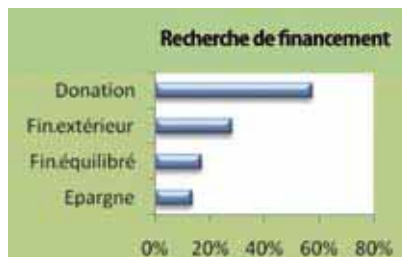
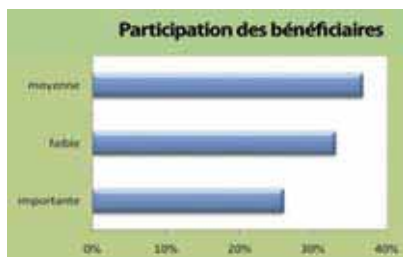
Trois choix ont été proposés quant au mode de mobilisation des ressources : clientéliste, institutionnel, personnel. Les deux catégories préfèrent mobiliser des ressources institutionnelles avec un taux de plus de 60% pour les ST et un peu plus de la moitié pour les PST. En terme de tendances, les PST choisissent le mode clientéliste et personnel et les ST le mode institutionnel. Les ST étant composés pour leur grande majorité de fonctionnaires et d'enseignants se retrouvent mieux dans les institutions et les procédures administratives. Les PST faisant en grande majorité des petits métiers fonctionnent plus facilement dans le registre personnel et clientéliste, où il y a peu de procédures.

Méthode de gestion financière

Trois choix ont été proposés aux associatifs par rapport à la gestion financière : gestion prévisionnelle, comptabilité ou débit/crédit. Le choix optimal est celui de la comptabilité avec plus de la moitié pour les ST, et 43% pour les PST. Les ST préfèrent la gestion prévisionnelle et la comptabilité. Les PST fonctionnent sur le mode débit/crédit. Le statut professionnel explique le mode de gestion. Mais au vu des profils, il n'est pas encore dominant.

Structures de contrôle des ressources matérielles

Deux choix ont été proposés, s'agissant du contrôle des ressources matérielles : évaluation interne ou externe. Les deux catégories pratiquent plus le contrôle interne. Les tendances permettent d'expliquer les préférences : les ST à 68% et les PST à 62% préfèrent l'évaluation interne. Pour l'évaluation externe, le rapport s'inverse. Les ST choisissent l'évaluation interne, alors que les PST préfèrent l'évaluation



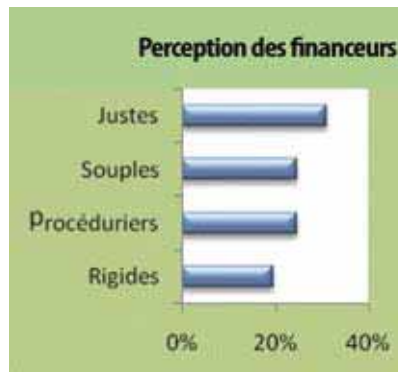
externe. L'attitude des uns et des autres par rapport à l'évaluation est intéressante. Les ST préfèrent l'interne, ils pensent probablement avoir les compétences pour la faire ou interviennent de telle manière qu'ils préfèrent gérer leur mécanisme entre eux. Les PST, en donnant plus d'importance à l'évaluation externe que les ST, sous-entendent qu'ils n'ont pas les capacités de la faire, mais manifestent aussi une certaine suspicion vis-à-vis de ceux qui choisiraient de la faire en interne.

Transparence

Quatre choix ont été proposés s'agissant de la transparence : réelle avec contrôle, sans contrôle, de forme, superflue. Le choix optimal est celui de «réelle avec contrôle», avec près de 60% pour les ST et 40% pour PST. En terme de tendance, les ST sont majoritaires quant à une transparence réelle avec contrôle, alors que les PST le sont pour les trois autres items. Ce que l'on peut retenir de ces attitudes, c'est que d'un côté on estime qu'il existe un contrôle et de l'autre non. Si l'on considère que dans une même association coexistent ces deux tendances contradictoires, c'est qu'il n'y a pas réellement de transparence, seulement une perception différente de la transparence, selon le statut social des uns et des autres.

Participation des bénéficiaires

Trois choix ont été proposés aux



cadres associatifs quant à la participation des bénéficiaires : importante, moyenne, faible. 45% des PST pensent qu'elle est moyenne. Les ST sont partagés : chaque tiers a une attitude différente. Cette configuration des postures est opaque. Il est possible de la traduire de la manière suivante en ajoutant un autre élément. Si l'on suppose que le choix moyen ne permet pas d'effectuer une mesure précise, on peut estimer que les PST sont près de la moitié à ne pas savoir et que les ST sont partagés en deux. En tout état de cause, la question sur la participation semble soulever d'autres questions sur la transparence et sur le mode d'évaluation des actions des associations.

Perception des financeurs

Quatre choix ont été proposés s'agissant de la perception des financeurs : justes, souples, procéduriers et rigides. Les attitudes et les tendances sont complètement

contradictoires entre les ST et les PST. Les premiers estiment que les financeurs sont justes ou souples, les seconds qu'ils sont procéduriers et rigides. Les attitudes tranchées dans ce cas signifient que, dans un même espace associatif, la circulation de l'information demeure faible.

La stabilité ou l'instabilité professionnelle sont deux variables discriminantes quant aux attitudes des associatifs. Tout se passe comme si la position professionnelle déteignait sur la vie associative. Les ST agissant dans un milieu organisé, transposent ce même milieu dans l'espace associatif et y ont des représentations homothétiques. Les PST se trouvent professionnellement dans des environnements faiblement organisés et ont donc peu de possibilités de comparaison. Le statut personnel est discriminatoire, il est aussi discriminant dans la distribution des associatifs au sein des associations. En s'intégrant dans une association,

tout individu va y jouer un rôle en fonction de celui qu'il joue dans la société. Ce sont ces rôles qui vont décider de l'orientation des associations et de leurs modes de gestion et par conséquent de l'impact sur les bénéficiaires, qu'il soit matériel ou autre. Le croisement du statut associatif avec plusieurs attitudes associatives peut être révélateur.

Le statut associatif : une projection du statut social

Les différents agents associatifs occupent plusieurs fonctions au sein de leurs associations : formateur, coordinateur, assistant, secrétaire, membre du bureau, chargé de mission... Ces différentes positions ne sont pas le fruit du hasard, elles sont prédéterminées par le statut social.

Il est possible de les regrouper en trois : les membres du bureau qui

tiennent l'effectif le plus important, sauf dans les petites associations.

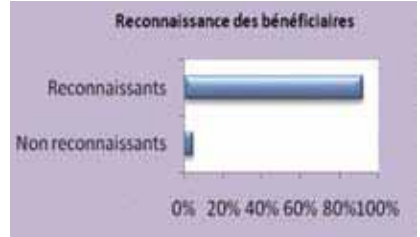
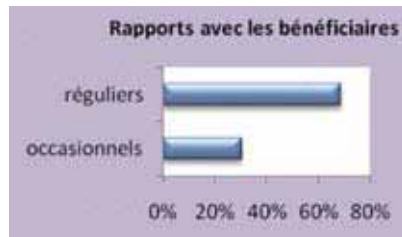
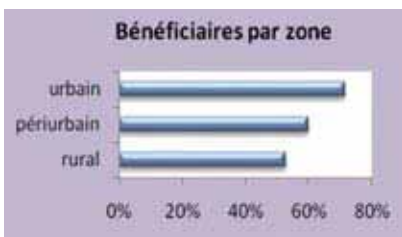
Si l'on croise le statut social avec le statut associatif, il est possible de remarquer que les stables représentent 30% des membres du bureau, 5% des chargés de mission et 15% des adhérents. Par contre les peu stables représentent 15% des membres du bureau, 10% des chargés de mission et 20% des adhérents. La probabilité d'être membre du bureau lorsqu'on est PST correspond à la moitié des ST. Par leur stabilité professionnelle, ces derniers sont plus outillés pour gérer et décider au sein des associations. Il n'empêche que les PST en se retrouvant, même minoritaires, au sein des conseils d'administration, peuvent intervenir dans certaines décisions, en mobilisant les autres PST. Dans ce jeu de croisement d'intérêts, les décisions finissent par être partagées au sein des associations, en fonction des statuts associatifs.

En observant certains croisements entre le statut associatif et différentes formes de pratiques, on peut relever quelques éléments significatifs.

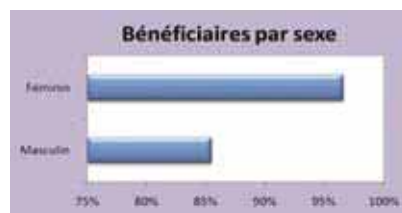
Ressources et statut associatif

Comme structure transitoire de mobilisation des ressources matérielles à dispenser vers les bénéficiaires qui en ont besoin, les associations ont leurs ressources humaines. Ce sont celles-ci qui décident des actions et des réalisations. Comment sont-elles recrutées ? Les attitudes diffèrent selon le statut associatif. Plus de la moitié des membres du bureau déclarent que le mode de recrutement est organisé. Les adhérents pensent qu'il est accidentel. Les chargés de mission se situent dans une attitude médiane.

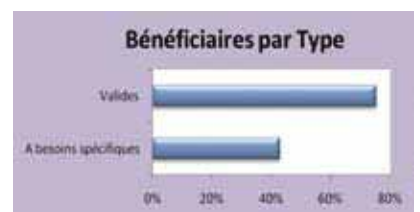
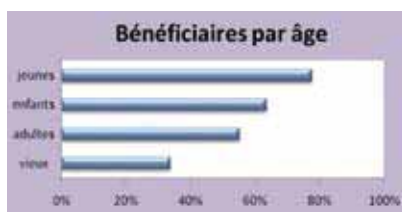
Si on applique cela à une association, comment des attitudes aussi contradictoires peuvent-elles coexister ? La décision de recrutement au sein d'une association se fait



ont une responsabilité pour une durée précise et qui ne sont en principe pas rémunérés pour leurs fonctions. Ils peuvent être indemnisés. Les chargés de mission qui sont rémunérés pour un certain savoir-faire. Les adhérents qui représen-



généralement au sein du bureau. Il est logique que ses membres justifient leur choix. Comme il est légitime que les adhérents remettent en cause ce choix. Cela dit, ces perceptions remettent en cause le degré de transparence des décisions.



• *Système de gouvernance et statut associatif*

L'ensemble des associatifs considère que le système de gouvernance est transparent : les membres du bureau 80% ; les chargés de mission plus de 80% et les adhérents 60%. Les taux relatifs à la non-transparence sont faibles. Toutefois, près du tiers des adhérents pensent que

le système de gouvernance est en cours d'élaboration.

• *Motivations et statut associatif*

Les adhérents et les membres du bureau sont motivés par l'intérêt général : 48% pour les premiers et 52% pour les seconds. Les chargés de mission sont motivés par l'intérêt général et personnel. Cette catégorie

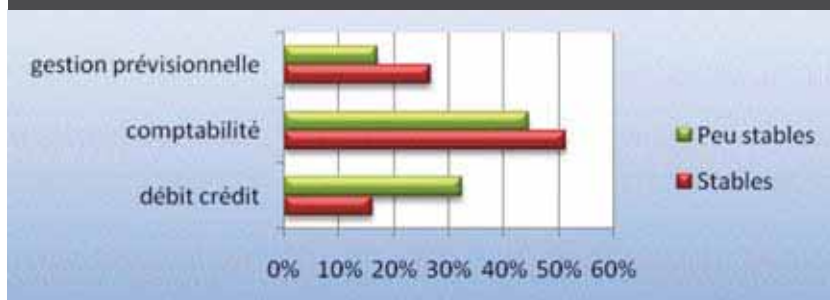
est particulière. Elle a des fonctions rémunérées au sein de l'association. Le travail associatif représente pour elle une source de revenus. C'est un groupe en cours de développement. En répondant à un besoin, il arrive à monnayer son savoir-faire. Près de 20% des adhérents sont aussi motivés par leur intérêt personnel, alors que seulement 10% des membres du bureau le sont. La lecture des activités développées au sein des associations permet de mieux comprendre ces motivations.

Les différents agents associatifs se répartissent d'une manière disparate par rapport à leurs activités. Chaque catégorie classe les activités à sa manière, ce qui dénote des priorités différentes.

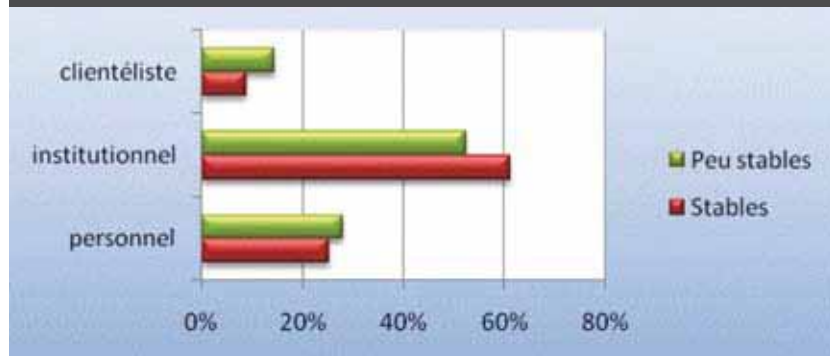
Plusieurs propositions ont été faites aux enquêtés pour répondre à cette question sur les activités : la formation qui peut contribuer à la qualification personnelle des associatifs ; les études qui peuvent avoir une incidence sur les bénéficiaires ; les cérémonies qui peuvent représenter un moment de promotion, de contact des associations ou d'utilisation d'un budget ; les déplacements qui correspondent le plus souvent à un moyen de justification des salaires ; les salaires qui ont une incidence directe sur les associatifs et le fonctionnement qui peut révéler un niveau d'organisation des associations.

Pour toutes les catégories, salaires et déplacements représentent seulement 10% des activités. Tous donnent priorité à la formation, plus de 20%. Membres du bureau et adhérents classent en deuxième lieu les cérémonies, avec un pourcentage de 20% pour les adhérents et de 18% pour les membres du bureau.

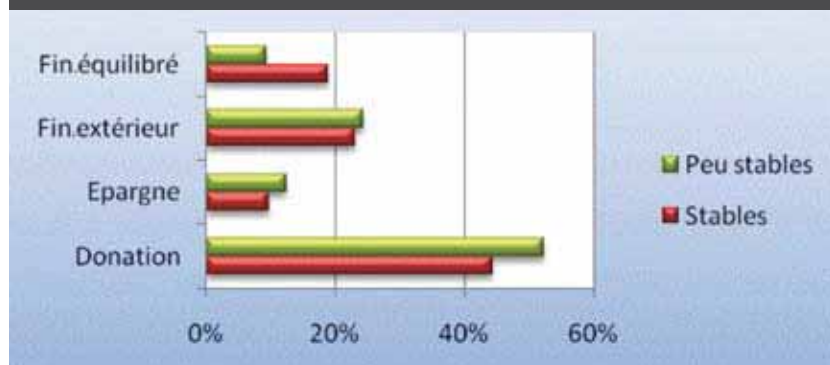
Méthode de gestion financière



Mode de mobilisation des ressources



Recherche de financement



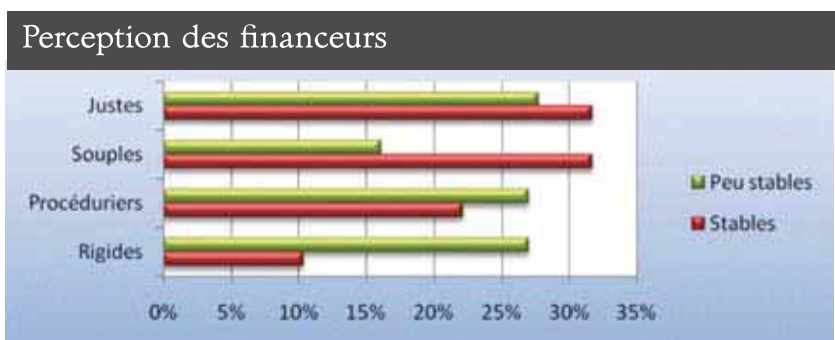
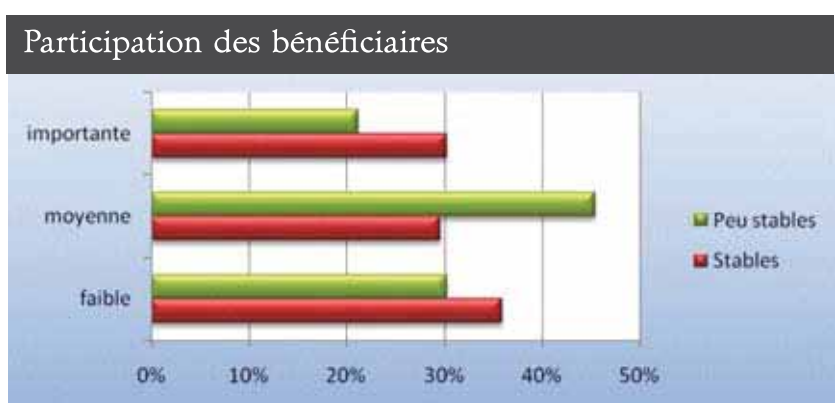
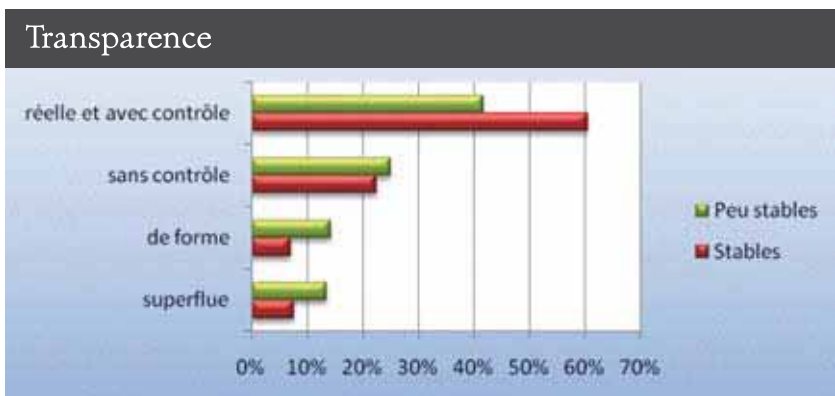
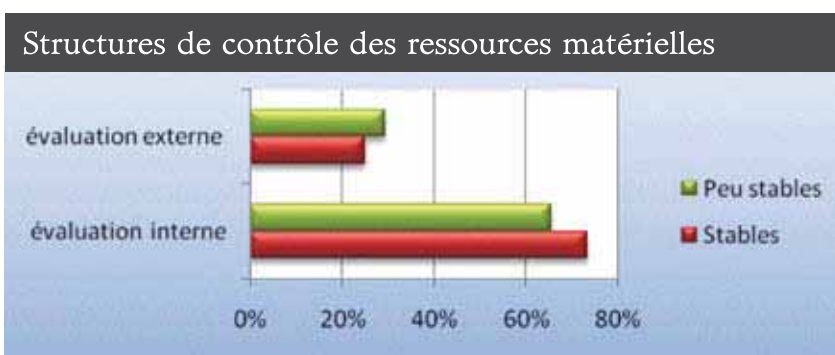
Le fonctionnement, par contre, est différemment considéré. Les chargés de mission le regardent comme une activité importante (20%) et les deux autres catégories le considèrent moins. Si l'on considère qu'une association qui veut s'organiser se doit d'avoir un budget de fonctionnement, ceux qui sont à même de défendre cette idée travaillent pour l'association, ce sont les chargés de mission. Ils opèrent une sorte de glissement des responsabilités avec les membres du bureau.

• *Participation des bénéficiaires et statut associatif*

Qu'en est-il des bénéficiaires ? La participation des bénéficiaires est considérée comme importante à près de 40% pour les chargés de mission et 35% pour les membres du bureau. Les premiers semblent être en relation avec les bénéficiaires et les seconds ont une obligation statutaire. Tout se passe comme si les membres du bureau déléguaient leurs rôles à des personnes qui auraient plus de technicité. Les adhérents considèrent cette participation comme moyenne à près de 50%, voire faible, à 28%. Deux explications à cela. D'abord ils peuvent ne pas savoir ce qui se passe, ensuite ils peuvent s'estimer des bénéficiaires potentiels et considérer qu'ils ne participent pas assez.

• *Perception des financeurs et statut associatif*

Comment sont perçus les financeurs? Ici les avis des trois catégories sont complètement divergents. 30% des membres du bureau estiment qu'ils sont justes, voire souples. 27% des adhérents estiment qu'ils sont rigides, voire procéduriers. Les membres du bureau sont plus souvent en contact direct et régulier avec les financeurs, les adhérents ne les connaissent pas souvent. Par contre, 38% des chargés de mission considèrent qu'ils sont justes. Un



nouveau profil d'associatifs est en train de se positionner comme interface, de par son savoir-faire.

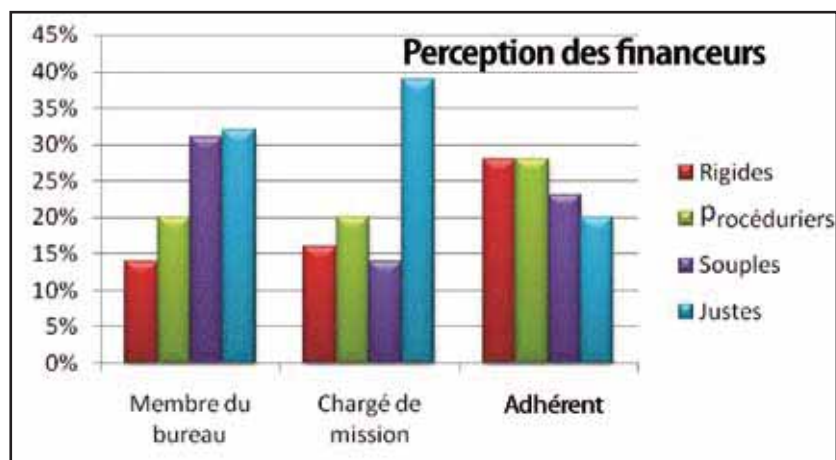
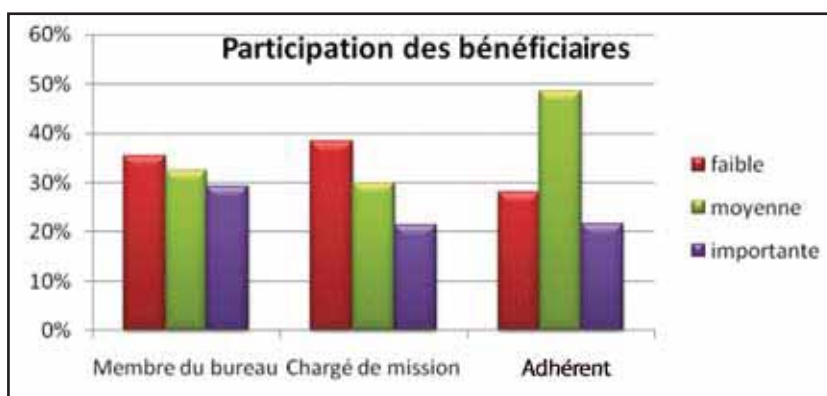
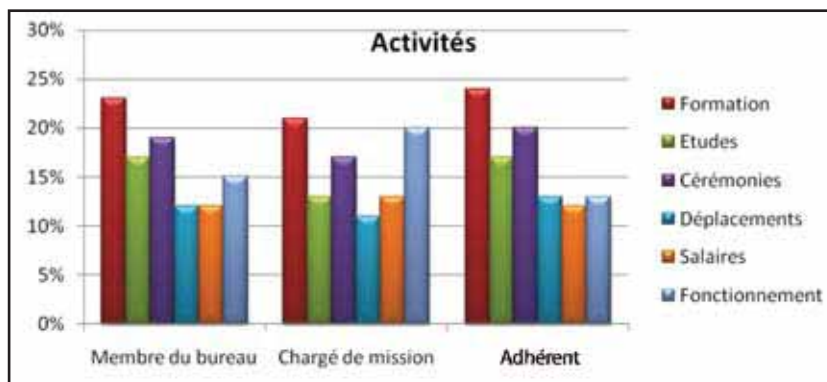
Une multiplication des agents associatifs, quelques profils.

L'analyse du découpage des associatifs en deux catégories, ►►

stables et peu stables, a permis de comprendre combien la variable statut professionnel peut se révéler déterminante, dans le déploiement des rôles au sein des associations, et combien les stables, en ayant une activité organisée, reproduisent un certain sens de cette organisation au sein de leurs associations. Leurs profils peuvent être bénéfiques aux associations, en les organisant mieux et en rationalisant les dépenses, ce qui peut avoir un impact certain sur les bénéficiaires. D'un autre côté, il y a des peu stables qui viennent d'un environnement faiblement organisé, mais qui, en transitant par les associations, peuvent apprendre à s'organiser et leur passage associatif peut être bénéfique pour l'amélioration de leur statut professionnel. Cependant, les peu stables se dirigent aussi vers les associations pour un bénéfice matériel rapide, au lieu de jouer un rôle d'interface et se transforment, alors, eux-mêmes en cible, ce qui contribue à rendre les rôles des associatifs de plus en plus opaques.

L'analyse des fonctions au sein des associations permet de dégager un nouveau profil d'associatif, celui du chargé de mission. Il se situe entre les membres associatifs et les adhérents. Il détient un savoir-faire qu'il est prêt à monnayer. Il peut être plus efficace dans la relation avec les bénéficiaires, mais il peut parfois détourner les objectifs des associations vers ses propres objectifs.

En tenant compte de tous ces éléments et en les croisant, il est possible d'identifier 4 types d'associatifs : les informés, les impliqués, les intéressés et les passagers. Leurs actions sur le terrain sont différentes, leurs attitudes sont disparates et les



relations qu'ils ont avec les bénéficiaires sont variables. En partant de l'AFC ci-dessous, 4 groupes se distinguent avec des compositions différentes.

• *Les informés*

Ils constituent un groupe à part qui semble ne pas avoir de liaisons avec

les autres. Il est composé de la manière suivante : des fonctionnaires, des cadres, des enseignants, des personnes qui sortent de l'enseignement supérieur et qui ont par conséquent un statut stable. Ils ont entre 35 et 60 ans, ils sont dans les associations depuis plus de six ans et sont souvent membres du bureau.

• *Les impliqués*

Ils constituent un groupe ayant des liens avec les autres, mais qui a ses propres spécificités. Il est composé de la manière suivante : des étudiants, des adhérents, des personnes qui ont le niveau secondaire, qui ont moins de 35 ans et qui sont dans les associations depuis plus de deux ans et moins de trois ans.

• *Les intéressés*

Ils ont un lien avec les impliqués mais ont leurs propres particularités. Ce groupe est composé de la manière suivante : des personnes qui font de petits métiers, qui sortent du primaire, ils ont parfois moins de 35 ans mais ils ont souvent plus de 60 ans. Ils sont peu stables.

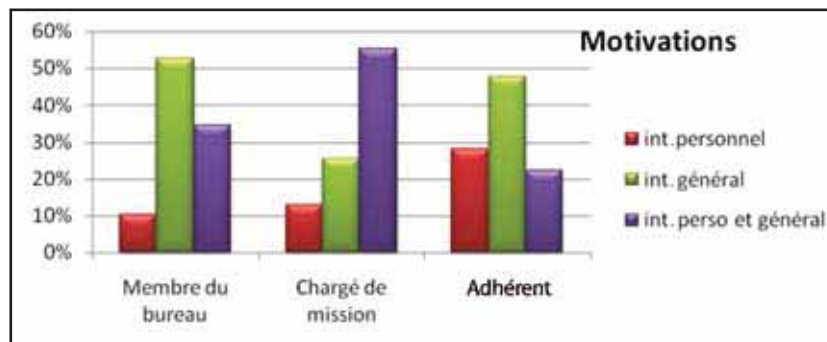
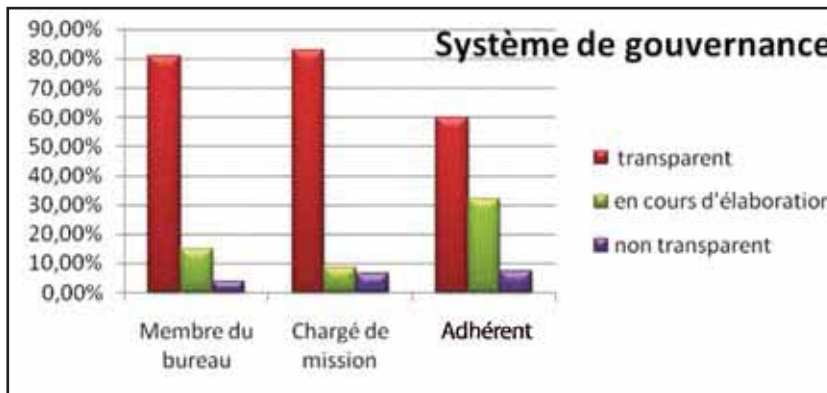
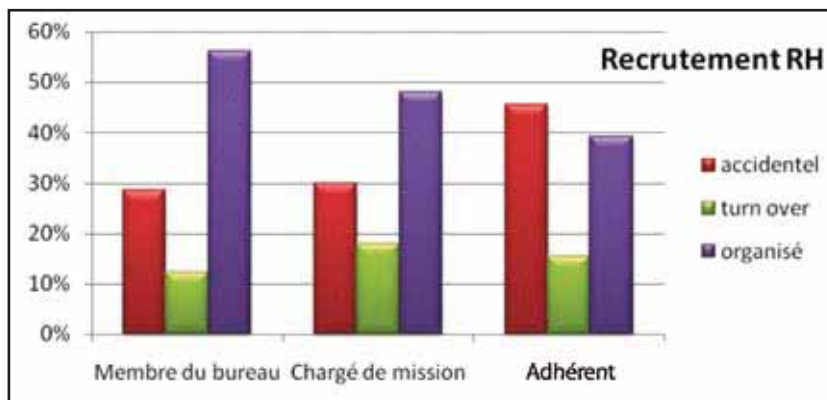
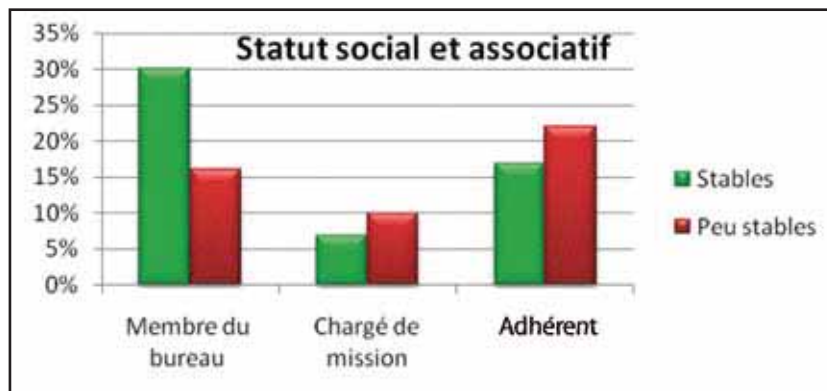
• *Les passagers*

C'est un groupe de construction nouvelle. Il est composé essentiellement de membres associatifs et de chargés de mission. Ces composants sont souvent dans les associations depuis moins de deux ans. Ils ont moins de 35 ans. On y trouve parfois quelques employés. Ils sont souvent peu stables. Les associations organisées peuvent les stabiliser.

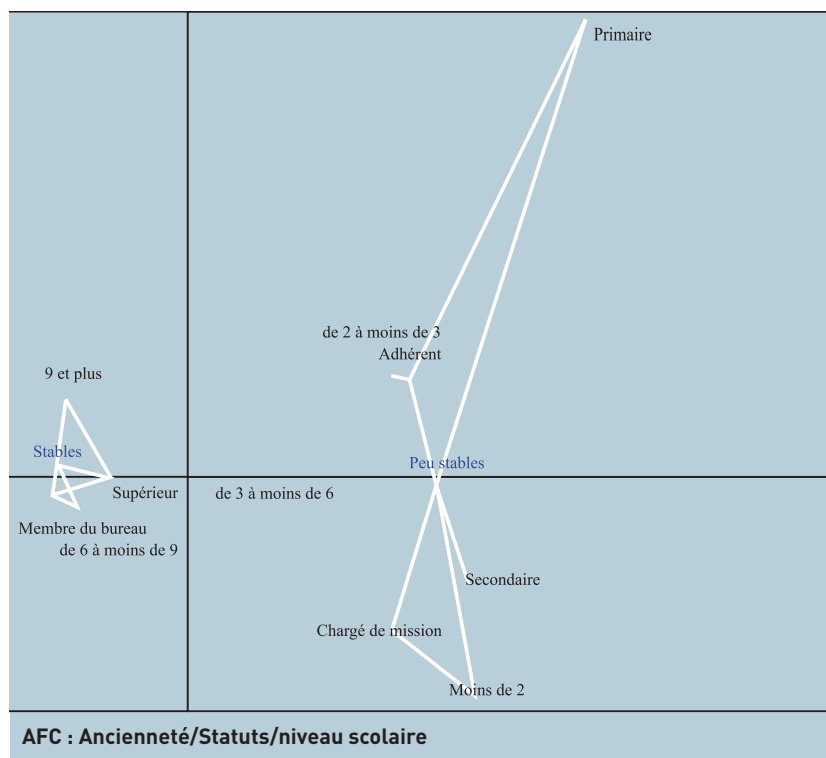
Conclusion :

Une organisation de fortune

Le développement des associations au Maroc est récent, l'intérêt que leur manifeste les pouvoirs publics l'est encore plus. L'extension des associations est inéluctable et la masse d'argent du social qui transite par elles va aller en augmentant. Elles peuvent constituer une interface efficace pour l'amélioration des conditions de vie des populations cibles qui sont dans le besoin. La volonté de compréhension de l'évolution du tissu associatif et de son fonctionnement doit donc se faire en parallèle avec son accroissement. Un système de benchmarking et de



qualification doit être mis au point rapidement, pour que la structure transitoire qu'est l'association puisse jouer pleinement son rôle. ►►



L'essor de l'action sociale, l'apport de l'INDH génèrent une nouvelle méthodologie du travail social, encore balbutiante. Une nouvelle façon de faire est en train de se mettre en place. Mais en installant un nouveau système, on ne désinstalle pas les anciens réflexes, ils sont là, latents, prêts à se réactiver. La multiplication des acteurs institutionnels du social a multiplié la demande sociale et opéré une reconfiguration des associations dédiées au social. Ces dernières se sont elles-mêmes démultipliées, générant des sous-systèmes de gestion du social, composés de personnes qui auront de la difficulté à devenir des professionnels de l'action sociale du jour au lendemain.

De plus, les systèmes qui ont présidé au renforcement du social ne sont pas composés de profes-

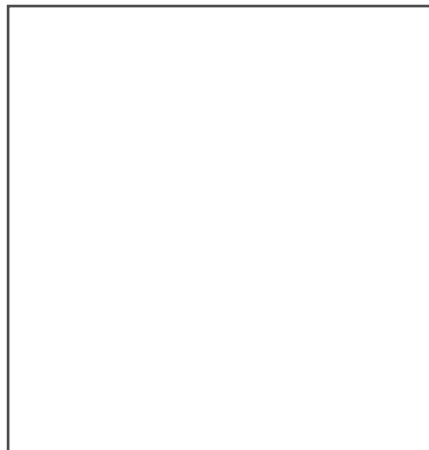
sionnels de ce domaine. Une nécessité historique et conjoncturelle a remis le social au premier plan, mobilisant les ressources humaines qu'il était possible de solliciter. La volonté politique de vouloir faire face rapidement aux perturbations sociales qui se profilaient a entraîné la création de structures, dédiées au social certes, mais peu organisées et encore phase de découverte. Ce qui s'est passé en haut de la pyramide de gestion du social s'est décliné en bas, dans les associations. Il y a eu transfert de configuration avec un certain degré d'opacité transversale. A un niveau élevé de décision, le politique se conjugue avec la carrière personnelle, de la même façon, à un niveau plus bas, le travail associatif sert l'évolution personnelle. Dans les deux cas, il y a des places à prendre ; seuls les chemins et les étapes sont différents.

La conscience que toute action entraîne des effets pervers et que la transformation des systèmes fabrique une entropie tendant à les faire revenir à leur état initial, devrait faire réfléchir les décideurs aux effets induits par leur action. L'accompagnement des associations doit s'opérer dans un esprit de respect de leur indépendance et de réel partenariat, sans chercher à les phagocyter ou à les manipuler ce qui rendrait le jeu associatif encore plus complexe et reproducteur de systèmes déjà existants. Toute tentative de manipulation des associations contribuerait au développement de ces deux groupes qui sont les intéressés et les passagers. Une attitude de contrôle, voire d'audit permettrait de renforcer les deux autres groupes qui sont les informés et les impliqués. ■

Liste des enquêteurs

- **Coordinatrice générale**
Khadija BOUTALEB, CESEM
- **Enquêteurs Rabat (Etudiants HEM)**
Omar MARZOUK
Rihab SABI
Chafiq BELAAZIZ
Zineb BENYAHYA
- **Enquêteurs Casablanca (Etudiants HEM)**
Reda LHAMOUID
Saad BOUZOUBAA
Saad SLAOUI
Chihab JABRI
Amine CHAKOUF
Mohamed Amine MAKTOUM
Sorllah Karim
- **Enquêteurs Tanger (Etudiants ENCG)**
Hafsa MAKWAR
Zineb TADILI (Etudiants ISIT)
Naciri Nourddine
El Ammari Ghofrane
- **Enquêteurs Marrakech (Etudiants HEM)**
Mehdi BERRADA EL AZIZI
Abdellatif BOULARBAH
- **Enquêteurs Agadir (Etudiant à la faculté de droit)**
Mohamed ABDENNOURI (Etudiante ENCG)
Hind BENDRIOUICH

ÉTUDES ET SONDAGES



ETUDE DE TERRAIN

MAIS OÙ VA L'ARGENT DU SOCIAL ?
A la recherche d'une politique sociale

Par Raymond Benhaim

Le meccano désarticulé du social

par Laetitia Grotti & Myriem Khrouz

Les associations face au transit de l'argent social

par Jamal Khalil

A la d'une recherche politique sociale

En s'appuyant sur les données de l'étude présentée dans les pages suivantes, ce papier de cadrage a pour vocation d'analyser le contexte global dans lequel s'inscrit la question de l'économie sociale, en rapport avec la crise dans le monde, les pratiques politiques internes et souligne l'exigence d'une réorganisation du champ social, sous l'autorité d'un ministère de l'Economie digne de ce nom.

Le social est le marqueur du nouveau règne. C'est ainsi que celui-ci s'est affiché. L'homme politique, s'il est porté par ses convictions, doit conjuguer la modernisation technique du pays avec la modernisation sociale de la société. Une conjugaison de tous les temps, ceux de crise et ceux de prospérité, ceux du présent et ceux du futur. Pour ce faire, seul l'ordre constitutionnel assure l'organisation et le fonctionnement adéquats des pouvoirs, législatif, exécutif et judiciaire. Ce ne sont pas des généralités mais des principes. Dans la pratique, on mesure tous les jours ce que l'ignorance de ces principes ou le retard apporté à une véritable réforme constitutionnelle nous coûtent de tensions à tous les étages.

Des limites institutionnelles à l'efficacité des actions sociales

Dans le cas qui nous concerne, les interviews menées lors de notre enquête indiquent les dysfonctionnements et les déviations engendrés

Les efforts ont porté sur ce que les autorités savent faire en partie : du ponctuel, du projet par projet, de l'amélioration de la gestion mais sans vision globale, ni stratégie, termes galvaudés à leurs yeux car elles les assimilent à de simples généralités.

par la fracture institutionnelle entre gouvernement et ministères de souveraineté. Ainsi, la convergence attendue entre les différents départements ministériels dans la mise en œuvre des projets de l'INDH s'est heurtée à la reprise en main du dossier par le ministère de l'Intérieur. Le principe novateur et

progressif de la «convergence» par la participation active et agrégée de tous les secteurs, représentés par les ministères, a été abandonné au profit d'une logique sectorielle, ce que beaucoup d'interviewés regrettent. Chacun est reparti dans son coin¹. Ainsi, d'un côté, le ministère de souveraineté, de l'autre, les ministères du gouvernement (Education nationale, Santé, Energie, ...). La fracture institutionnelle se produit naturellement à tous les échelons.

Cette reproduction naturelle du péché originel de nos institutions entraîne un blocage permanent de l'application de nos politiques sociales, fussent-elles bien conçues et bien gérées, comme ce fut le cas pour l'INDH. J'insiste qu'il ne s'agit pas d'un slogan politique, mais d'un relevé établi à partir d'enquêtes de terrain et d'interviews sur les raisons des limites des actions sociales des autorités. Est-ce la reproduction d'un rapport interne de sujétion enraciné au point que les instances chargées de l'action sociale ne parviennent à s'en défaire ?

Confusion entre deux formes de modernisation, technique et sociale

L'histoire de la dernière décennie, par son accélération, met en relief avec une grande acuité, dans tous les champs de la vie sociale, la contradiction majeure entre la modernisation technique et la modernisation sociale. Pour combler ces écarts, les autorités ont développé avec précipitation, sans vision globale, sans stratégie aucune, depuis 1998², un nombre important de nouvelles instances avec des budgets et des projets significatifs.

On a assisté à une progression considérable en matière d'attentions et d'actions sociales au cours de la dernière décennie³. On le relève dans le discours politique, les masses budgétaires, le nombre d'instances, leur cartographie régionale.

Les efforts ont porté sur ce que les autorités savent faire en partie : du ponctuel, du projet par projet, de l'amélioration de la gestion⁴ mais sans vision globale⁵, ni stratégie, termes galvaudés à leurs yeux car elles les assimilent à de simples généralités. Il faut dire que les hommes politiques de notre pays ne sont pas des foudres de créativité et de production de propositions, animés qu'ils sont d'abord par le souci de ne pas déplaire aux plus hautes autorités. Les écarts entre les deux modernisations s'accroissent, tant la pensée unique du néolibéralisme a étouffé tout sens critique.

1. Au Maroc, la croissance économique est aussi celle des inégalités sociales.

Si l'on se flatte de la première, on se doit de faire face aux conséquences de la seconde. Pendant que certains manifestent à bien des reprises contre le coût de la vie, d'autres font des coups en Bourse. Alors que

ni les organisations politiques, ni les syndicats ne se préoccupent du pouvoir d'achat, les grands chantiers se



déploient. Si l'euphorie boursière fait la une des journaux, les émeutes de la faim sont réduites au silence.

2. En Amérique latine, c'est la redistribution qui assure une croissance durable.

La croissance ne précède pas la redistribution. Or pour beaucoup, il faut d'abord de la croissance et ensuite on pense à la «politique sociale», sous prétexte qu'il faut qu'il y ait d'abord de la croissance pour redistribuer. Le bon sens apparent de cette maxime a prévalu sur les réalités économiques. L'expérience récente des pays d'Amérique du Sud qui ont mis en avant les demandes sociales de redistribution pour en faire un moteur de la croissance et avec succès, a remis en question ce présupposé. Cela sert d'ailleurs de leçon aux pays du Nord qui avaient prédit leur échec.

Dans ces pays, les affaires économiques et financières se sont trouvées en pleine expansion grâce aux politiques de redistribution. Et leurs économies, pour l'heure, sont protégées des récessions que connaissent déjà les autres éco-

Pendant que certains manifestent à bien des reprises contre le coût de la vie, d'autres font des coups en Bourse.

nomies du Nord et celles du Sud qui y sont arrimées. Cela s'appelle une politique keynésienne. Mais il est devenu «obsène» de parler de keynésianisme tant la pensée néolibérale a anesthésié tout sens critique. Impossible de «sortir» d'une politique de l'offre, les carcans intellectuels sont encore bien installés aujourd'hui, malgré les déflagrations successives des krachs boursiers et bancaires et de la récession économique qui essaime dans le monde entier. Au Maroc, les autorités et les politiques semblent, comme le démontre l'étude, fermés ►►

1 Voir l'article de Myriem Khrouz et Laetitia Grotti

2 Il ne pouvait en être autrement. Les partis politiques avaient traversé une période d'un demi-siècle de tensions et de répression, le Palais suivait les aléas conjoncturels et improvisait au coup par coup selon les besoins de l'économie.

3 ADS, Agence de développement Social, MDS : ministère du Développement Social, INDH : Initiative nationale pour le développement humain, Fonds Mohammed V, etc. Fonds Hassan II.

4 Il y a lieu de relever les termes employés par les interviewés sur la gestion, termes qui reviennent souvent dans l'article de Laetitia Grotti et Myriem Khrouz : «improvisation», «absence de coordination, de ciblage, de capitalisation d'expériences, d'évaluation, de ressources humaines (1800DH//mois)»

5 Cette demande est constante dans les interviews, voir l'article de Laetitia Grotti et Miriam Khrouz

à un tel changement de modèle.

3. L'opinion primaire qui consiste à dire que la politique de redistribution est un prélèvement sur les riches est un épouvantail agité pour faire peur.

Elle est significative de la pauvreté de la culture économique dominante. On peut d'ailleurs noter que depuis plus de quarante ans, notre pays n'a jamais eu de ministre de l'Economie au plein sens du terme. Nous avons eu en 1998 et pendant dix ans, Fathallah Oualalou qui est un macroéconomiste, pianiste des agrégats mais rétif aux articulations sectorielles et à l'entreprise. Nous avons aujourd'hui un ministre, Salaheddine Mezouar, qui lui est un bon connaisseur de l'entreprise. Il faut dire que nous revenons de loin : quarante années d'absolutisme et d'obéissance aveugle aux exigences des organismes internationaux ont rendu les efforts des dix dernières années exemplaires et méritoires. Mais, des efforts, il en faut encore. Nous sommes trop lents : depuis plus de dix ans le dossier de la Caisse de Compensation est ouvert⁶ (voir p.6-9). Nous sommes dépendants des conceptions dominantes : nous avons été et sommes trop timides dans notre politique de la demande (revalorisation des salaires du public et du privé, revalorisation du smic). Nous sommes trop soucieux d'être en phase avec les institutions financières internationales, alors qu'elles ont aussi besoin de nous. C'est le moment maintenant de passer à une politique forte et visible de la demande, tout en renforçant les projets d'infrastructures d'une politique de l'offre.

4. Où gît l'erreur alors que

L'articulation d'une très forte politique de la demande et de projets majeurs d'infrastructures devrait être harmonisée par notre ministre de l'Economie.

nous finançons à hauteur de 50% du budget général tant et tant d'actions sociales et avec si peu de résultats ?

L'erreur est de considérer que les actions sociales, après avoir été de l'ordre du caritatif institutionnel, vont passer au statut de régulateurs à faible intensité, alors qu'une politique économique fait défaut. La régulation, s'il devait y en avoir une, serait du ressort des Conseils de la Consommation, de la Concurrence, de la Prévention de la corruption... L'un des moteurs de la politique de la demande est la politique sociale, sœur jumelle de la politique économique. L'articulation d'une très forte politique de la demande et des projets majeurs d'infrastructures devrait être harmonisée par notre ministre de l'Economie. La politique de la demande pourrait enclencher une politique publique et privée⁷ de redistribution mais la mise en adéquation d'une politique économique et financière avec une véritable politique sociale se retrouve normalement dans les arbitrages du ministre de l'Economie.

5. Cette double articulation est le noyau d'une nouvelle politique, surtout par ces temps de crise.

Elle mérite une étude intégrale de sa fiabilité, une approche par séquences, une déclinaison régionale. Encore faut-il avoir l'audace politique d'une économie de croissance issue de la redistribution. La réduction des inégalités doit précéder la pous-

sée de la croissance. Les politiques sociales de transferts monétaires, telles qu'elles sont pratiquées en Amérique latine, vont dans ce sens⁸, éventuellement jusqu'à l'affectation d'un revenu minimum universel. Au Maroc, les simulations⁹ ont montré qu'en allouant simplement 6 MMDH de soutien monétaire direct, sous forme d'une allocation mensuelle de ressources, on réduit sensiblement la pauvreté¹⁰. Ce serait un premier pas vers une politique de transfert de fonds en provenance de la Caisse de Compensation. Ainsi, dans un premier temps, la politique de redistribution par un transfert monétaire direct ne coûterait pas plus au budget national.

L'enjeu de l'argent social est aussi bien économique que politique

L'analyse introductive du dossier consacré à l'argent public du social permet de poser les questions qui suivent. Celles-ci ne sont peut être pas les meilleures, ni les seules. Toutefois, leur formulation technique montre bien leur nature totalement politique.

1. Comment peut-on caractériser la succession des dispositifs d'affectation de l'argent social durant la dernière décennie ?

Les agences, les services ministériels, les instances régionales sont multiples, éclatés, disparates, déconnectés les uns des autres, chacun

répondant au mieux à la mise en place d'une sommation de projets mais aucun ne se sentant rattaché à une vision d'ensemble.

Au cours des cinquante dernières années, ce mode opératoire éclaté

tôt l'absence d'une politique sociale et la nécessité d'inscrire chacune de ces instances au sein d'une politique générale qu'on appelle de ses vœux.

le compte de l'espoir des dernières années et des attentes soudaines, devenues impatientes avec le nouveau règne. Il est clair que ce n'est pas une question de montant. Ce n'est pas non plus uniquement une question de compétences ou de gestion interne de projet, ce dont il s'agit, c'est de l'affectation et de son efficacité.

Les travaux du HCP sur la pauvreté, de l'Entraide nationale, de l'INDH, de l'ADS, montrent qu'il y a, pour la première fois depuis longtemps, une frénésie d'études



répondait aux demandes politiques particulières du moment. Né pour répondre à des besoins ponctuels, il est devenu définitif. Ce qui est nouveau ? Le besoin de cohérence, de compétence, de résultats. Le diagnostic est verbalisé, c'est déjà énorme. Si l'INDH, bien conçue, à partir de structures disparates, est dominée par les maîtres mots de convergence et coordination, elle n'en devient pas moins un objet non identifié, mieux « vendu » à l'étranger qu'au Maroc. Peut-être que cette déception n'est que l'expression de l'impatience ? Peut-être que le temps est nécessaire pour qu'une nouvelle culture du débat interne et de la convergence porte ses fruits. Mais, à la lecture des résultats de l'enquête ci-après, une chose est certaine : ce n'est pas tant la multiplicité des instances qui est en cause mais plu-

2. La dimension des affectations budgétaires répond-elle aux besoins sociaux ?

Le montant devenu considérable des affectations sociales du budget paraît disproportionné au regard des résultats acquis. Ce qui est nouveau ? Le montant très important des sommes consacrées au social, la volonté de réponse à la grande variété des situations de précarité, l'élargissement donc du spectre du social¹¹.

Les budgets sociaux sont passés de 37% en 1993, à 50% du budget général, en 2007. Peut-on aller plus loin ? Difficile à première vue. Alors, pourquoi ce désenchantement, lu dans l'ensemble des interviews, de la part des acteurs du social, pour certains dévoués et passionnés par leur métier ? On peut le mettre sur

La réponse aux besoins sociaux n'est pas tributaire du montant affecté mais bien de son mode d'identification et de la gestion de l'affectation¹². Le projet du PERG est une avancée considérable dans l'accessibilité des citoyens aux services. Mais a-t-on fait une évaluation des services utilisés effectivement ? A-t-on étudié les formules d'utilisation eu égard au faible pouvoir d'achat ? La politique de tarification de l'ONE est-elle compatible avec le pouvoir d'achat dans les régions enclavées ?

3. Les besoins sociaux du pays peuvent-ils donner lieu à une stratégie ?

Pour mieux appréhender les besoins du pays, des régions commencent à être étudiées mais pas suffisamment pour donner lieu à des opérations significatives. Les travaux du HCP sur la pauvreté, de l'Entraide nationale, de l'INDH, de l'ADS, montrent qu'il y a, pour la première ►

6 Depuis l'affaire des minotiers en 1998

7 Le Fonds Mohammed V dans son fonctionnement (1,5% de son budget), ses méthodes et ses résultats (plus de 650 projets) est un cas de réussite de redistribution privée.

8 Au Brésil, le programme Bolsa Familia a concerné 50 millions de pauvres et a été le moteur d'un redémarrage de la croissance.

9 Etude sur la Caisse de compensation

10 Le soutien mensuel serait conditionné à une gouvernance limpide et au suivi des conditions sociales des familles bénéficiaires (alphabétisation, scolarisation)

11 Les précarités au Maroc, concept et typologie, Entraide nationale, 2008

12 L'article mentionné ci-dessus évoque le mode d'affectation sans contrôle ni évaluation des financements de l'Entraide

fois depuis longtemps, une frénésie d'études, une amorce de connaissance cartographique du ciblage de la pauvreté, une analyse des effets chiffrés de la suppression des subventions. Mais tous les acteurs interrogés affirment la faible efficacité de ce travail. L'absence de relevé des contenus de ces études et de leur «harmonisation», de même que l'absence d'exploitation des données existantes, mais non disponibles, tout cela fait désordre. C'est à peine si l'on commence à cerner l'étendue des dégâts dus au silence et à la paralysie des décennies 1970-90. Ainsi, d'une part, la connaissance est imparfaite : des études sont lancées au

Ce qui est nouveau, dans l'habitat social et l'INDH par exemple, est une certaine volonté de rationalisation et de cohérence

fur et à mesure des improvisations. D'autre part, la connaissance de ces besoins, aussi concise et globale soit-elle, ne peut donner lieu à une stratégie, si on persévère dans une politique héritée de la conception de la pauvreté prônée par la Banque mondiale. En effet, la pauvreté est «noyée» dans un large éventail de précarités dont celle de l'emploi. Or l'attention accordée aux populations marginalisées prend le dessus sur une véritable politique économique et sociale de l'emploi.

4. Comment analyser les montants affectés ?

Un premier critère de classification permettrait de distinguer deux groupes : celui qui englobe les financements des services majeurs tels que les subventions de la Caisse de compensation (22 MMDH),

l'éducation (34 MMDH), la santé (7 MMDH), et depuis peu l'habitat (1,3 MMDH)¹³, soit un total de 62,3 MMDH. Le second groupe de financements relatifs au système solidaire représente le solde, soit 7,7 MMDH.

Qu'en est-il du premier groupe ? Quatre affectations : les subventions pour les produits alimentaires, l'éducation nationale, la santé et l'habitat.

On sait désormais que la Caisse de compensation¹⁴ est un flux financier public générateur d'inégalités. Ainsi 10% des subventions pour le gaz vont aux ménages les plus pauvres, 1% pour l'essence, 6% pour la farine et 9% pour le sucre. Pour l'Éducation nationale, les rapports de la Cosef, du CSE, sont éloquentes du rendement

très faible de l'enseignement public, nécessitant une réorientation progressive par les priorités. La santé, le parent pauvre des services publics attendus par la population, représente 10% seulement de la masse monétaire affectée au social¹⁵. C'est une perte économique de compétitivité, au même titre que le délitement de l'enseignement public. Seul l'habitat connaît une poussée qui va de 450 MDH à 1,3 MMDH. Mais on a confondu les immeubles avec les habitants : on n'a pas tenu compte des services publics indispensables pour les habitants des nouvelles agglomérations et des nouveaux quartiers, sortis de terre ces dernières années, au point qu'un journaliste s'est demandé si nous ne sommes pas en train de construire des bombes sociales¹⁶. Le second groupe est un «reste» qui regroupe,

l'INDH, la famille, la jeunesse, l'alphabétisation, et le lutte contre le chômage. La partie de l'étude menée sur les associations comme lieux de transit de l'argent social nous permet de mettre le doigt sur les incohérences qui règnent dans cette catégorie.

Outre le critère financier, on peut adopter une seconde classification qui distingue ce qui est ancien et ce qui est nouveau. Ce qui est nouveau, dans l'habitat social et l'INDH par exemple, est une certaine volonté de rationalisation et de cohérence. Ce qui est ancien, c'est la persistance de l'éclatement et du fonctionnement par projet sans évaluation globale.

Conclusion.

Au saupoudrage, il s'agit d'opposer une concentration de moyens et de méthodes d'approche. Au chacun pour soi dans son instance, il s'agit d'opposer une politique de coordination, énoncée dans les intentions mais actuellement introuvable sur le terrain. Face à l'éclatement des politiques et des enveloppes, il s'agit de faire converger les projets. La Caisse de compensation nouvelle formule pourrait être le noyau dur autour duquel gravitent les différentes actions dans le cadre d'une politique économique fondée sur la demande et la redistribution. En mettant en avant le marché intérieur, on ancre la démocratie dans la pratique économique. ■

¹³ Ces chiffres sont ceux de 2007. En 2008, 36 MMDH pour la Caisse de compensation. 44 MMDH prévus pour 2009.

¹⁴ La Caisse de compensation permet la subvention du blé tendre (53%), du sucre (62%), de l'huile et du pétrole/gaz (96%)

¹⁵ Soit 70 MMDH

¹⁶ Ici aussi il est dit souvent que l'on s'occupe du quantitatif et que le qualitatif viendra après. Alors que c'est là un domaine où l'un ne peut aller sans l'autre, sinon, c'est trop tard. Il y a dix ans, la France a dû faire imploser ses immeubles-barres des années 60.

Le Meccano désarticulé du social

Dans cette première partie de l'étude, basée sur une analyse quasi exhaustive des données existantes, et une série d'interviews marathons avec les responsables et experts en ce domaine, Laetitia Grotti et Myriem Khrouz parviennent à décrire les logiques parcellaires de financement, et à expliquer pourquoi la machine n'est pas huilée, malgré les sommes colossales qui y sont injectées.

Soixante-quinze milliards de dirhams (75 MMDH) que l'Etat distribue, d'une manière ou d'une autre, à sa politique sociale ! Une somme énorme, au regard du budget général, qui dans la loi de finances 2007 s'établit à près de 200 MMDH (dont 50 consacrés au remboursement de la dette). Pour que l'Etat en arrive à un tel engagement financier ... que de programmes, de fonds aussi divers que spéciaux, d'enveloppes sociales attribuées au fil des ans à tel ou tel département ministériel.

Aujourd'hui, l'ensemble des ministères a une «visée» sociale. Sans compter les institutions étatiques qui, dès 1957, avec la création de l'Entraide nationale, ont peu à peu investi le terrain social. Mais la réalité est têtue. Le constat d'échec est patent, endossé officiellement par le gouvernement depuis le Rapport du Cinquantenaire. L'arrivée de l'Agence de développement social, en 2001, a semblé sonner le signal d'un changement des mentalités. Vive la culture du résultat et non

Une multiplication d'enveloppes, censées soutenir des missions aussi étendues qu'elles peuvent être vagues, pour des résultats très aléatoires. Etat des lieux.

plus celle des moyens ! Les programmes sectoriels n'ont qu'à bien se tenir, dorénavant, convergence et coordination, sont devenus les maîtres mots. Cette nouvelle culture apparaît dans tous les discours des acteurs publics du social, elle a même été présentée comme une nouvelle philosophie, voire une nouvelle démarche, avec l'avènement de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH).

Dès lors, il nous a semblé légitime de confronter les discours à la réalité et pour ce faire, de partir des moyens

octroyés à ceux qui ont la charge du social, de tenter de comprendre leur fonctionnement, à commencer par la gestion des enveloppes budgétaires dont ils sont les récipiendaires. Que de recherches, de compilations, d'entretiens ... pour obtenir des données qui intéressent tous les citoyens et contribuables marocains et les confronter aux appréciations de décideurs et acteurs. Difficile d'accéder aux informations de ce qui nous est très vite apparu comme un «meccano» social. Une multiplication d'enveloppes, censées soutenir des missions aussi étendues qu'elles peuvent être vagues, pour des résultats très aléatoires. Etat des lieux.

Sources de financement, multiples et peu coordonnées

Comme le précise Mounir Zouiten¹, «le renforcement des politiques sociales à partir de la deuxième moitié des années 90 s'est traduit par une expansion des dépenses consacrées à ce domaine. Le financement des domaines prioritaires (éducation, santé, emploi, habitat...) est passé de 39 % du Budget général ▶

de l'État en 1993 à plus de 47 % en 2002» pour s'établir en 2007 à plus de 50%. Les financements publics sont donc de très loin les principales sources de financement du social au Maroc.

Reste, en particulier depuis le lancement du Premier programme des priorités sociales, le BAJ 1, initié en 1996 avec la collaboration de la Banque mondiale, que les grands bailleurs internationaux jouent un rôle déterminant dans l'accompagnement tant financier que technique des programmes sociaux.

Les financements publics de l'action sociale

Depuis l'Indépendance, l'Etat marocain n'a fait que multiplier acteurs et financements publics dans le domaine du social. Aujourd'hui, chaque ministère a sa «visée sociale» aux côtés d'institutions publiques entièrement dévolues à ce secteur. De nombreux observateurs dénoncent, en fait de politique globale, de réflexion stratégique, une multiplication de programmes sectoriels, un bricolage sans ancrage institutionnel. Qu'en est-il exactement ?

Le social, une ligne enfouie dans les budgets ministériels

En 2007, 55% du budget général de l'Etat (hors dette) sont allés aux secteurs sociaux (santé, enseignement, lutte contre le logement insalubre) d'une part, au renforcement de la lutte contre la pauvreté par le biais de l'INDH, aux équipements de base dans le monde rural (eau, électricité, pistes rurales, santé et éducation de base, la compensation...) de l'autre. Ainsi, et confirmant en cela une tendance à la hausse entamée il y a une décennie, l'ensemble de l'action sociale des pouvoirs publics

représente une enveloppe de près de 75 MMDH.

De fait, tous les départements ministériels, quelles que soient leurs préoccupations, ont parmi leurs prérogatives, une visée sociale². Ainsi, le ministère de l'Agriculture fait du social lorsqu'il fait de la vulgarisation de techniques agricoles. Partant, il améliore les rendements et donc les revenus des petits agriculteurs vivant souvent dans la précarité. Il améliore également les conditions des plus défavorisés lorsqu'il met en place le Projet de développement rural intégré de mise en valeur des zones bour ou le Fonds de développement rural. Il en est de même pour les autres ministères (voir tableau ci-dessous). On le voit, les différents départements ont donc très clairement dans leurs

attributions d'intervenir de manière directe ou indirecte auprès des populations en situation précaire.

Certains de ces départements ont cependant une visée strictement orientée vers l'action sociale : ainsi en est-il du très récent ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (institué en 2004 sous le gouvernement Jettou) qui a la charge de l'application et de la coordination de la politique gouvernementale en matière sociale. Autant dire, une mission d'envergure pour une enveloppe loin d'en épouser les contours : en 2007, son budget général n'a pas dépassé les 396 MDH. Reste qu'il redistribue à ses deux «bras armés», l'ADS et l'Entraide

L'Entraide Nationale a procédé à 580 diagnostics participatifs pour un budget de 7 MDH.

Tableau récapitulatif des budgets octroyés aux principaux départements ministériels à visée sociale –

Désignation	Montant en millions de dhs
Caisse de compensation (ministère des Finances)	20 000
Fonds de lutte contre le chômage (ministère de l'Intérieur)	550
Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche	34 000
Fonds de solidarité habitat (ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme)	1 300
Ministère de la Santé	7 000
Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité	396
Secrétariat d'Etat chargé de la Jeunesse	390
Secrétariat d'Etat chargé de l'Alphabétisation et de l'Education	145

Source : Loi de finances 2007

Le financement par l'Agence de développement social (ADS)

Nature et mission

L'ADS²¹ est un établissement public bénéficiant de l'autonomie administrative et financière, créé par la Loi 12/99, pour contribuer à côté d'autres organismes «à combler les déficits dans le domaine social dont souffrent les couches les plus vulnérables».

Mécanismes de financement

L'Agence apporte son appui financier à travers l'octroi de subventions et ce, via trois mécanismes de financement : les fonds de développement local (FDL) ; les caisses solidaires de développement (CSD) et les caisses villageoises solidaires (CVS). Excepté le premier mécanisme qui, de l'avis de ses initiateurs, a donné des résultats probants sur le terrain, il n'y a pas d'évaluation permettant d'apprécier l'efficacité des deux autres.

- De 2004 à juin 2008, l'Agence de développement social a créé 49 FDL, avec un coût global de 217,3 MDH auquel elle a contribué à hauteur de 73,1 MDH.

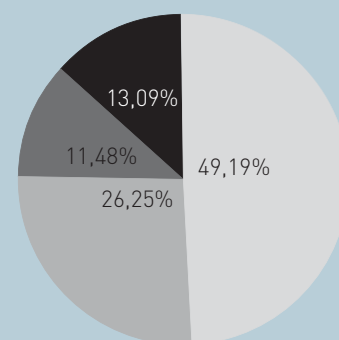
- Depuis l'adoption des CSD en 2003, 244 caisses ont été créées avec un montant global de 73,02 MDH dont 45,08 MDH de contribution de l'Agence. Ces caisses ont financé 28 299 micro-entrepreneurs accompagnés par 117 organes d'encadrement.

- Enfin, de début 2007 et à fin juin 2008, 4 caisses villageoises ont été créées au profit de 348 ménages qui représentent 1481 bénéficiaires. Le coût total est 827 100 DH dont 751 000 de contribution de l'Agence.

Ressources 2008 :

Ressources	Montant en MDH	%
Subvention Etat	95,11	42,61 %
Coopération internationale	8,16	3,65 %
Bailleurs de fonds nationaux	112,70	50,48 %
Ressources diverses (Prouits financiers et autres ressources)	7,27	3,26 %
Total des ressources	223,24	3,26 %

Répartition du budget



- Appui aux partenaires 38.74 MDH
- Dépenses propres à ADS 33.88 MDH
- Fonctionnement 77.68 MDH
- Investissement 145,55 MDH

Répartition du budget par type d'activité (hors reliquat)

Axe	Nombre de projets	Budget total	Contribution ADS	Nombre de bénéficiaires
AGRE	694	271 931 736,88	148 479 432,87	174 004
ISB	987	492 768 865,48	188 609 618,85	1 162 139
RAC	344	88 738 564,88	35 079 491,12	1 505 551
Total	2025	853 439 167,24	372 168 542,84	2 841 694

*AGRE : activité génératrice de revenus
 **ISB : infrastructures de base
 ***RCA : renforcement de la capacité des acteurs

Effectifs/bénéficiaires

Effectifs permanents	Effectifs CDD	Nombre de bénéficiaires directs (depuis 2001)	Nombre de projets soutenus par ADS (depuis 2001)
108	183	2,8 millions	2025

près de 80% de son budget, soit 24% à l'Agence de développement social et 55% à l'Entraide nationale. Ainsi, son budget propre s'élève à 103 MDH. De son côté, le secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre chargé de la Jeunesse se voit doter d'un budget de près de 390 MDH, alors que son homologue en charge de l'alphabétisation et de l'éducation reçoit lui, une enveloppe de 145 MDH.

Si tous les départements ministériels ont une enveloppe sociale, celle allouée à la Direction de l'Habitat social et des Affaires foncières au sein du ministère de l'Habitat (elle est passée de 346 MDH en 2002 à 1400 MDH en 2008) est de loin la plus importante, à l'exception de la fameuse Caisse de compensation. Si le budget directement issu de l'Etat s'élève en 2008 à 247 MDH, il faut savoir que la principale ressource financière du Fonds de solidarité de l'habitat (FSH) provient de la taxe spéciale sur le ciment, et dont le taux a été porté par la loi de finances 2004 de 5 à 10 centimes le kilogramme.

Aussi, fidèle à sa stratégie de diversification, l'Etat ne va pas se contenter des actions de ces différents départements ministériels, mais continue à mettre en

place toute une panoplie d'instruments allant des instances nationales à vocations sociales, comme l'Entraide nationale, aux filets sociaux que sont la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) ou les caisses de retraite. Outre ces intervenants labellisés strictement sociaux, on pourrait continuer d'égrener la liste des divers instruments mis en place par l'Etat : le crédit jeune promoteur,

le microcrédit considéré comme le produit financier le plus adapté à la réalité microéconomique du pays, le Fonds spécial de développement régional, les interventions du fonds d'équipement communal et comment ne pas citer le Fonds Hassan II pour le développement économique et social, doté d'une enveloppe de 3,4 MMDH³.

De même que pour réduire les inégalités persistantes entre citadins et ruraux dans l'accès aux infrastructures de base, les pouvoirs publics ont lancé, dès 1995, les programmes d'amélioration des conditions de vie des populations rurales. A commencer par le PAGER (Programme d'approvisionnement groupé en eau potable des populations rurales), le PERG (Programme d'électrification rurale globale), le PNRR (Programme national de construction de routes rurales) ou encore le Programme de lutte contre les effets de la sécheresse et enfin le Programme de logement social. Plus récemment, en 2005, l'ancien Premier ministre Driss Jettou a

Quelque 30 employés de la Fondation Mohammed V sont mis à disposition par les ministères ou les autres structures publiques

lancé le Programme prioritaire, basé sur une identification directe de projets à forts impacts, tels que la lutte contre l'abandon scolaire, le soutien à la santé et au cadre de vie des populations. Pour son financement, une enveloppe de 250 MDH a été mobilisée (50 provenant du budget général de l'Etat, 100 des collectivités locales et 100 du Fonds Hassan II pour le développement

économique et social).

Difficile de dire à la lecture de tous ces mécanismes que les pouvoirs publics n'ont pas tenté de remédier peu ou prou aux déficits sociaux que sont la pauvreté, l'exclusion et la précarité. Dans le discours, la pauvreté, le chômage, le handicap, les disparités spatiales étaient les fléaux contre les quels les différentes politiques étaient orientées⁴. Mais après cinquante ans de politiques de réduction des disparités sociales et malgré des progrès palpables, force est de constater que le bilan reste négatif dans de nombreux domaines. Les multiples leviers utilisés depuis l'Indépendance auraient pu (dû ?) atteindre des résultats plus honorables.

Que cache la multiplicité des intervenants ?

La multiplicité des intervenants cache mal leur efficacité limitée et leurs résultats biaisés. Prenons l'exemple de l'Entraide nationale, l'ancêtre en la matière. Son lien avec les associations bénéficiaires d'aides se fait formellement par conventions. Or, si la durée des conventions est en général de deux ou trois ans et atteint exceptionnellement quatre ou cinq ans, certaines restent «ouvertes», sans précision de durée. Quant aux partenariats avec les associations, il n'existe pas à leur sujet de critères «draconiens» de sélection, ni de manuel des procédures. Le choix semble se faire le plus souvent sur la base de l'expérience constatée de l'activité de l'association demandeuse, des besoins et de la demande locale en services sociaux divers, et bien entendu en fonction aussi des possibilités budgétaires de l'admi-

nistration de l'Entraide nationale, sans oublier que cette dernière a ses clients habituels. Ainsi, en 2005⁵ par exemple, 74 % du budget (qui s'élevait alors à 104 MDH) ont été alloués sous forme de subventions aux associations musulmanes de bienfaisance et autres œuvres sociales. Ces mêmes associations musulmanes de bienfaisance sont les principales bénéficiaires des financements octroyés par la Fondation Mohammed V pour la création des foyers de jeunes filles. Or, la taille et le mode de gestion de ces structures ne permettent pas de retrouver la trace de ces financements. Une absence de traçabilité, dont les pouvoirs publics semblent avoir pris conscience, puisque la nouvelle loi 14.05 (publiée au B.O n°5480 en date du 7 décembre 2006) s'applique aux établissements de protection sociale et fixe leurs conditions d'ouverture et de gestion. Les établissements existants avaient deux ans, à compter de la date de publication au B.O, pour se mettre aux nouvelles normes. L'Entraide nationale a déjà procédé à 580 diagnostics participatifs pour un budget (prélevé sur ses fonds propres) de 7 MDH.

Toujours en rapport avec la sélection des associations bénéficiaires d'aides, le rapport sur le financement des associations⁶ apporte une nuance de taille : « Dans les financements octroyés par la Fondation Mohammed V aux associations, on trouve également une liste d'associations et fondations qui ont bénéficié de l'appui financier de la Fondation, non pas en fonction des seuls critères objectifs de la taille de la structure, de son expérience, de son professionnalisme et du bilan de ses activités, mais en fonction de considérations plus politiques, stratégiques ou simplement relationnelles. Les montants accordés dans ce cas sont très inégaux et vont de 84 000 DH pour



En 2005 par exemple, 74 % du budget de l'Entraide nationale (104 MDH) ont été alloués sous forme de subventions aux associations musulmanes de bienfaisance

Dar El Hana Et Darna, ou 20000 DH pour l'Association Horizon, à autour de 3,7 MDH pour l'Observatoire national de l'enfant, de 5 MDH à destination de l'Association marocaine des handicapés), ou 7,5 MDH pour l'Organisation alaouite pour la protection des aveugles et jusqu'à 17,2 MDH concernant la Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des détenus».

La Fondation Mohammed V : une structure paraétatique ?

Parlons-en justement, de la fondation Mohammed V. D'emblée, Kaïsse Benyahya, son directeur de

la communication prévient : « Notre budget est uniquement composé de fonds privés, nous ne recevons aucun argent du budget de l'Etat ». Sauf qu'à détailler attentivement le rapport financier de la Fondation, publié chaque année et certifié par KPMG, près de 50% des dons proviennent des principaux offices ou entreprises publiques de ce pays : OCP, RAM, IAM ou encore la CDG. Ceux-ci contribuent au budget de la Fondation, d'abord parce qu'ils sont membres de son conseil d'administration, mais aussi, nous apprend-on par ailleurs, parce qu'une ►►

Ressources de la Fondation Mohamed V pour l'opération Marhaba 2006

Désignation	Opération Marhaba (en millions de dhs)
Coût global	10,16
Contribution Banque Centrale Populaire	5
Collecte	5,16

Source : Rapport d'activité de la FM5, 2006

ligne budgétaire (négociée avec le ministère des Finances) leur permet de subventionner une association en lien avec leur domaine. Il n'existe pourtant aucun mécanisme de contrôle de cet argent, ni de comptes à rendre sur son utilisation!

Autre source de financement : les partenariats avec des ONG internationales (françaises, espagnoles, canadiennes...) pour la réalisation de certains projets et programmes sociaux. Or, en drainant les fonds d'institutions et d'offices publics, tout comme les financements des ONG étrangères, la Fondation ferait presque figure de concurrente du ministère du Développement social. A écouter Kaisse Benyahya, elle assure une gestion au plus près des dons privés puisqu'il affirme, non sans une certaine fierté, qu'elle dépense seulement 1% de son budget en frais de fonctionnement. Là encore, ce n'est pas faux ...mais ce n'est pas tout à fait vrai non plus. Encore une fois, rapport financier à l'appui, on découvre que la Fondation Mohammed V affiche un budget de fonctionnement avoisinant les 2 MDH, pris en charge pratiquement intégralement par ses produits financiers.

Par ailleurs, les quelque 30 salariés de la FM5 sont mis à disposition par les ministères ou les autres structures publiques (le directeur financier est un ex cadre du Crédit Agricole, le directeur de la communication vient de la CDG...). Ce qui signifie en clair qu'ils ne coûtent rien à la Fondation puisque leurs salaires continuent d'être versés par leur employeur initial ! Lors des grandes opérations de la Fondation, comme l'Opération Ramadan ou Marhaba pour les RME, des milliers de béné-

voles sont mis à contribution. Si la Fondation n'est incontestablement pas une institution publique, elle n'a pas, à l'instar des détenteurs de l'argent public du social, d'obligation comptable (même si elle figure parmi les rares à publier un rapport financier dont les comptes sont certifiés par le cabinet KPMG). Elle n'a ni tutelle dont elle doit tenir compte comme les associations ni de compte à rendre comme un gouvernement. Elle bénéficie pourtant indirectement de fonds, et totalement de personnels, issus du public. Elle a donc 0 salarié à sa charge.

L'INDH, le super ministère du social ?

Tout cela est intéressant, structurellement parlant. Mais, l'essentiel est ailleurs. Ainsi, malgré une amélioration notable du taux de pauvreté à l'échelon national, actuellement de 14,2%, le taux de pauvreté dans le monde rural reste inquiétant, de même que de nombreuses poches de pauvreté dont le taux de certaines dépasse les 30%. Par ailleurs, la vulnérabilité à la pauvreté reste importante. Les ménages urbains habitant des logements insalubres continuent de représenter une proportion élevée. Le taux d'activité

est encore faible, le sous-emploi persistant et le chômage est une réalité omniprésente. Le préscolaire n'est pas généralisé. L'enseignement fondamental reste marqué par ses faibles performances et son incapacité à retenir les écoliers, d'où un taux d'analphabétisme élevé. Le système de santé, quant à lui est loin de satisfaire les attentes de la population et reste incapable d'améliorer les indicateurs de santé pour les ramener aux standards des pays similaires (cf. taux de mortalité infantile et maternelle parmi les plus élevés de la région). L'assurance maladie qui couvrirait 17% de la population ne devrait pas dépasser les 34% après l'entrée en application de l'AMO.

Fort de ce constat, maintes fois réitéré dans différents rapports d'instances internationales telles le PNUD ou la Banque mondiale et conforté récemment dans le Rapport du Cinquantenaire, le roi

L'assurance maladie qui couvrirait 17% de la population ne devrait pas dépasser les 34% après l'entrée en application de l'AMO

Ressources de la Fondation Mohammed V pour l'opération Ramadan 2006

Désignation	Opération Ramadan 2006 (MDH)
Coût global	47
Direction générale des collectivités locales	30
Ministère des Habous et des Affaires islamiques	10
Fondation Mohammed V pour la solidarité	7

Source : Rapport d'activité de la FM5, 2006

Mohammed VI a lancé le 18 mai 2005, l'Initiative nationale pour le développement humain, ce «chantier de règne», plus connu sous son acronyme INDH. Dotées d'une enveloppe globale de 10 MMDH pour les années 2006-2010, les actions de l'INDH ont traité à quatre

L'objectif du ministère est de qualifier 2000 associations par an, côté gestion...

grands axes : pauvreté, précarité, exclusion et un axe transversal (non défini !), chacun bénéficiant de 2,5 MMDH. L'INDH, outre les valeurs de dignité, de confiance, de participation des bénéficiaires et de bonne gouvernance sur lesquelles elle repose, a été conçue pour renforcer ►►

Le financement par l'Entraide nationale (EN)

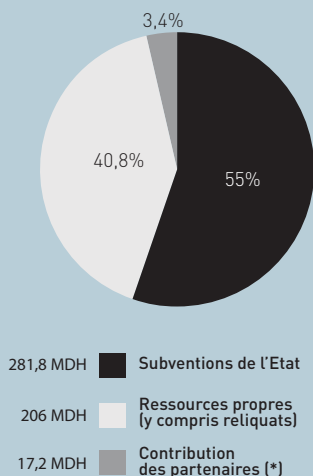
Nature et mission

L'Entraide nationale (EN) est historiquement le premier opérateur public dans le domaine du développement social. Ses programmes sociaux, dédiés aux populations défavorisées, sont développés au sein de centres et établissements sociaux répartis sur l'ensemble du territoire national. Ces programmes concernent l'amélioration de la condition des femmes et des jeunes filles ; l'éducation préscolaire des enfants ; la formation professionnelle des jeunes enfants déscolarisés ; l'alphabétisation des adultes ; la formation et l'assistance aux enfants et jeunes handicapés ; la contribution à la prise en charge des enfants et des personnes âgées en situation difficile au sein des établissements de bienfaisance.

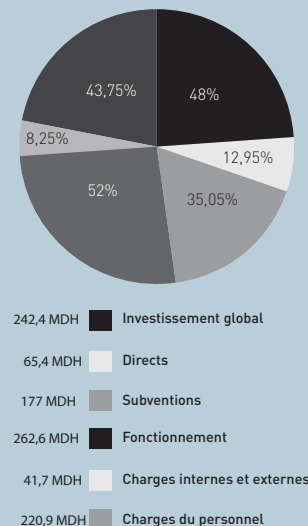
Mécanismes de financement

Les subventions accordées par l'Entraide nationale aux différents opérateurs de développement local, dont les associations constituent le plus grand nombre, se font à travers la conclusion de conventions de partenariat. En 2007, le total des conventions en cours s'élevait à 1350 alors qu'il était de 508 en 2004. A cette date²², le nombre des conventions établies avec les associations et autres ONG était de 367, soit 72 % du total. Les collectivités locales viennent en second rang des partenaires de l'EN, avec 12 % du total des conventions. Le reste est partagé entre divers services extérieurs de l'Etat et établissements publics, dont notamment les délégations provinciales du ministère de la Santé (6 %).

Ressources financières



Répartition du budget



Effectifs/bénéficiaires 2008 (tableau)

Effectifs totaux	Nombre de centres	Nombre de bénéficiaires directs
4 900	2 272	227 197

l'action de l'Etat et des collectivités locales.

N'ayant pu rencontrer le gouverneur en charge de la Coordination nationale de l'INDH malgré nos demandes répétées, et en l'absence de données disponibles sur les réalisations effectives opérées dans ce cadre, les seuls chiffres dont nous disposons sont ceux rendus publics lors d'une audience avec le roi Mohammed VI par le Premier ministre, Abbas El Fassi, faisant état d'un premier bilan pour les années 2005-2006-2007⁷. Ainsi, 12 000 projets auraient été réalisés dans les milieux urbains et ruraux, bénéficiant à trois millions de personnes pour un coût avoisinant les 6,6 MMDH, dont 4,9 mobilisés dans le cadre de l'INDH. Des projets qui auraient également permis de garantir la formation de 20 000 autres dans les domaines de l'élaboration et de la préparation des projets. Pour l'année 2008, ce même bilan établit à 5200 le nombre de projets en cours pour un coût global de 3,3 MMDH.

Le ministère de l'Action sociale, une coquille vide ?

Pour mieux comprendre l'imbroglio du financement public des systèmes de solidarité, il est nécessaire de rappeler qu'initialement, l'un des axes principaux de l'action du ministère de l'Action sociale est le renforcement des associations : diagnostic, renforcement des capacités (formation et production d'outils), appui à la mise en réseau des associations, via le programme social de proximité lancé par Driss Jettou en 2004. Or, le lancement de l'INDH a obligé le ministère de tutelle à revoir sa stratégie. Le fait d'être dépossédé par l'INDH de sa fonction initiale d'appui direct aux associations a du coup limité les circuits et les

procédures financières propres au ministère, ce qui l'a obligé à redéployer son effort vers l'organisation et la mise à niveau du secteur.

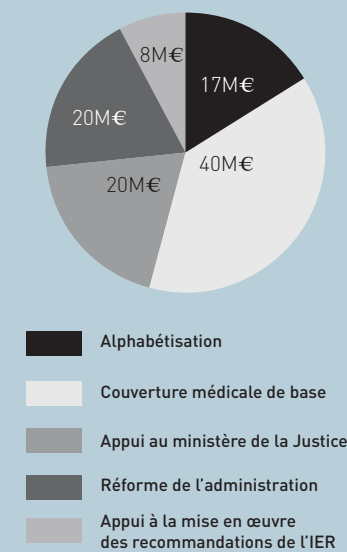
Aujourd'hui, le ministère se contente de financer une vingtaine de «gros» projets portés par de «grosses associations» (pour des budgets compris entre 2 et 5 MDH). Par ailleurs, après étude du plan d'action 2008-2012, le ministère s'oriente de plus en plus vers des activités de mise en réseau thématique (femmes, enfants...) ou territorial du tissu associatif. Il est parti d'un constat simple : dans un douar, 10 associations peuvent se retrouver à faire «la même chose»,

Le montant total des financements consacrés par les projets de la Banque mondiale aux interventions des associations s'élève pour les années 1999 à 2009 à 10,9 M\$

or il est nécessaire d'aller vers plus d'efficacité et de pertinence. Dans ce cadre, le ministère compte jouer un rôle d'appui au fonctionnement du réseau et ce, via des financements qui peuvent aller jusqu'à 100 000 DH (afin de permettre aux associations de louer un local, recruter un permanent...). L'objectif est de faire de ces réseaux des partenaires incontournables du ministère là où ils sont, tout en cherchant à réorganiser l'action associative. Par ailleurs, afin de «réorganiser» le tissu associatif, Nezha Skalli a repris à son compte une idée de son prédécesseur, Abderrahim Harouchi, celle de la «certification» des asso-

ciations. Reste qu'à l'époque, cette proposition avait été rejetée en bloc par le secteur (vocabulaire et contenu trop proches de ce qui peut se faire au niveau des entreprises) et qu'elle se présente aujourd'hui sous le terme plus consensuel de «qualification». L'objectif est de qualifier 2000 associations par an, ce qui signifie en clair aider les associations à améliorer leurs méthodes de travail, de gestion... pour en faire «de véritables partenaires du développement, et ce, via 4 critères (la gouvernance et la gestion de l'association, la gestion de projets, le partenariat et la communication). Ces axes sont

Allocations du budget de l'UE en 2007-2008



établis par la «Commission nationale de qualification des associations» composée de ministères parmi lesquels le ministère de l'Education nationale (MEN), la Santé, les Finances, l'Intérieur, ainsi que des représentants des associations.

Ressources de la Fondation Mohammed V pour l'opération Sanabil 2006

Désignation	Opération Ramadan 2006 (MDH)
Coût global	8,6
Fondation Mohammed V	2,6
CDG	1
Crédit agricole du Maroc	1
ONEP	1
ONE	1
Société royale d'encouragement du cheval	1
Ciments du Maroc	1

Source : Rapport d'activité de la FM5, 2006

Les associations, mieux loties?

L'inventaire de ce «meccano social» ne saurait s'arrêter aux portes des départements gouvernementaux ou étatiques, la désormais célèbre «société civile marocaine» y prenant une part de plus en plus prépondérante et active. En effet, une récente étude⁸ établit que l'effort financier consenti par les pouvoirs publics aux associations connaît ces dernières années un accroissement très significatif. Ainsi, les crédits réservés dans le budget de l'Etat aux associations œuvrant dans les domaines de l'alphabétisation, de l'éducation non formelle, de la lutte contre la pauvreté, de la promotion des droits de l'enfant et du soutien aux personnes en situation difficile sont passés de 260 MDH en 2001

à 458 MDH en 2005⁹. Ces chiffres, qui ne tiennent pas compte, comme le précise l'auteur, d'autres formes de participation du secteur associatif aux activités publiques de développement, ont été établis avant l'avènement de l'INDH. On peut donc légitimement supposer qu'ils se sont encore accrus de manière significative. Malheureusement, loin de pouvoir être imputée à une stratégie délibérée de renforcement des capacités des associations, cette domiciliation du financement public des associations dans nombre de ministères s'apparente davantage à des programmes de prestations de services à la collectivité à bon compte.

«La multiplicité des programmes et des partenariats avec le secteur as-

sociatif est essentiellement liée aux graves déficits révélés en matière de développement humain, de services sociaux collectifs et d'infrastructures de base, notamment en milieu rural et dans les zones périurbaines¹⁰», ce qui a engendré une diversité de démarches et d'approches retenues pour l'attribution des financements publics aux associations. Pour Aziz Chaker, cet état de fait dénote «d'une improvisation préjudiciable à l'optimisation des ressources disponibles et à l'amélioration des résultats attendus en matière de développement social».

Conclusion

Multiplication des intervenants, multiplicité des sources de financement pour des résultats, encore une fois, largement en deçà des attentes et besoins des populations. Ce qui n'est pas sans soulever un certain nombre d'interrogations, tant sur l'efficacité et la gestion des structures que sur la traçabilité et la transparence des circuits financiers.

Engagements et limites du financement international

Les trois principaux bailleurs internationaux présents au Maroc sont la Banque mondiale (BM), la Délégation de l'Union européenne et l'ensemble des ONG affiliées au système des Nations unies (Lire encadré sur le PNUD). A côté de ces institutions, les chancelleries jouent un rôle dynamisant, à travers le soutien d'ONG et de projets de coopération. Ces derniers, étant implicitement intégrés dans les budgets sociaux des départements ministériels, et difficilement déchiffrables a posteriori, nous nous contenterons d'apprécier l'apport des trois gros organismes susmentionnés. Les axes d'intervention de ces derniers ont la particularité d'être identifiables, via ►►

Crédits réservés aux associations dans le budget général de l'Etat

Aux associations (MDH)*		A l'INDH (MDH)**
en 2001	en 2005	2006-2010
260	458	6000

*Source : Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations (Aziz Chaker)

** site officiel de l'INDH

des enveloppes budgétaires globales attribuées au gouvernement ou directement aux associations, ce qui en permet la traçabilité.

Banque mondiale, une banque d'abord !

Afin d'appréhender réellement l'action de la Banque mondiale, il convient de garder en mémoire le fait que son action se fait surtout sous la forme de prêts dont elle est la première bénéficiaire. Cet aspect explique en effet la «souplesse» dont elle fait preuve et le fait qu'elle continue de financer sans exiger de garanties d'efficacité des programmes.

Commençons donc par le financement accordé

aux associations. Il convient de souligner qu'il est fondé, pour l'essentiel, sur des prêts accordés au gouvernement marocain. Ce sont en fin de compte les contribuables marocains d'aujourd'hui et de demain qui sont les véritables «bailleurs de fonds» de l'action associative. La sélection des associations repose sur plusieurs critères : elles doivent être localisées au Maroc, œuvrer dans le domaine du développement, avoir une existence légale, pouvoir présenter des rapports sur leurs réalisations et leur probité financière.

Le montant total des financements consacrés par les projets de la Banque mondiale aux interventions des associations s'élève pour les années 1999 à 2009 à 10,9 M\$¹¹. En agréant les différents chiffres disponibles concernant les projets associatifs soutenus par la BM, il ressort que la problématique de l'eau et du rural capte un nombre élevé de programmes pour un montant

global de 3,39 M\$, que le gros de l'enveloppe est consacré à la micro-finance (4,90 M\$) et que le reste est grosso modo alloué à des projets en lien avec l'alphabétisation, avec pas plus de 1,58 M\$.

La Banque mondiale interagit avec les associations de trois manières différentes. Elle le fait en facilitant le dialogue et le partenariat entre la société civile et le gouvernement en tant que pourvoyeur de ressources, de formations et de soutien technique, jouant souvent le rôle

«Nous n'avons toujours pas accès aux données douars (officiellement). Or, on ne peut pas cibler la pauvreté sur la base des agrégats collectés

de fédérateur et de facilitateur pouvant réunir différents acteurs de développement autour d'une table de travail ou de réflexion. Elle le fait en entretenant des dialogues et consultations avec les associations sur des questions d'orientation, des politiques et des programmes, en restant à l'écoute de leurs suggestions et «en prenant en compte leurs visions et leurs recommandations». Et enfin, elle travaille directement en partenariat avec les associations à travers des contrats d'assistance technique et des formations, le financement des initiatives de la société civile et la gestion de programmes conjoints.

Depuis 2005, l'arrivée de l'INDH sur le marché du social a amené la Banque mondiale à soutenir également la partie gouvernementale, d'abord par l'octroi d'un prêt de 100M\$, destiné à soutenir l'exécution du programme durant la période 2007-2010, ensuite par des activités de renforcement de

capacités. Pour ce faire la Banque mondiale collabore avec le comité de pilotage de l'INDH, la coordination nationale de cette dernière au sein du ministère de l'Intérieur et l'Observatoire national du développement humain. Aucune donnée objective n'est accessible pour pouvoir apprécier plus finement les modes d'attribution et de suivi de ces fonds.

«On oublie souvent par exemple que la BM est une banque. Elle n'a pas à donner de leçons. C'est plutôt l'inverse, dans le cadre des négociations, c'est elle qui a mis de l'eau dans son vin pour ne pas essuyer de refus d'emprunt du Maroc (les taux d'intérêt sont tout de même de

8%), précise Abdessalam Dahmane, consultant pour la Banque mondiale, avant de conclure *«La BM a des quotas de prêts annuels qu'elle doit respecter donc elle négocie jusqu'à un certain point mais dès qu'elle voit que le ton monte, elle veut d'abord placer son argent.»*

La Commission européenne : du don au prêt

Depuis 1992¹², dans tous ses accords avec des pays tiers, la Commission européenne inclut une clause faisant du respect des droits de l'homme et de la démocratie un «élément essentiel». Depuis 2004-2005, le Maroc a été désigné comme pays prioritaire par 'l'Initiative européenne pour la démocratie et les droits de l'homme (IEDDH)». Les microprojets qui en découlent sont destinés à renforcer la société civile locale et à appuyer sa contribution au processus démocratique¹³. Le bilan des fonds mis à disposition dans ce cadre-là, nous révèle que seules 11 associations

ont eu accès chacune au modeste montant de 1 MDH prévu initialement, et n'ont consommé que 811 870 €, soit une moyenne par projet/association de 73 806 €. Parmi les organisations bénéficiaires, on trouve certaines grandes ONG ou associations marocaines telles que la Fondation Zakoura, L'Amicale marocaine des handicapés, l'Association démocratique des femmes du Maroc (ADFM), le Forum des ONG du Nord et l'Organisation marocaine des droits humains (OMDH)¹⁴.

Comparé à cette modique somme, l'apport au gouvernement marocain pour les quatre années 2007-2010 est de 654 M€¹⁵. Cette enveloppe a été attribuée au royaume du Maroc dans le cadre du Programme indicatif national (PIN), conçu comme un instrument de la politique européenne de voisinage et de partenariat. Le prochain PIN, actuellement en négociation, et devant démarrer en

2011, ne prendra plus la forme d'un don mais celui d'un prêt. Raison avancée, le Maroc n'est plus, dans le cadre de la politique européenne de voisinage, un pays prioritaire sur le plan social.

Concernant l'allocation de ces ressources provenant de l'UE, excepté le cas de l'INDH, pour lequel il est

- et Régime d'Assistance Médicale -RAMED), avec 40M€ ; l'appui au ministère de la Justice via la réforme du système pénitentiaire et la formation des magistrats (20M€) ; l'appui à la réforme de l'administration, à travers la gestion budgétaire, la gestion des ressources humaines et la maîtrise de la masse salariale, entendent le programme de Départs

Le prochain projet européen qui doit démarrer en 2011, ne prendra plus la forme d'un don mais celui d'un prêt.

impossible d'évaluer le montant exact (car inclus dans celui de la coopération internationale, qui est de 2 MMDH), les budgets alloués pour l'année 2007 sont : l'appui à la stratégie nationale d'alphabétisation et d'éducation non formelle, lancée en novembre 2002, avec 17M€ ; l'appui à la consolidation de la couverture médicale de base (Assurance maladie obligatoire - AMO

volontaires définitifs (20M€). Et pour l'année 2008, l'appui à la mise en œuvre des recommandations de l'Instance équité et réconciliation (IER), avec 8M€.

Conclusion

Au vu du montant fort limité attribué directement aux acteurs de terrain, sans transiter par l'appareil bureaucratique de l'Etat, il est légitime de ►►

Les financements par la Fondation Mohammed V

En quelques années, la Fondation Mohammed V a réussi à s'imposer comme un acteur incontournable sur le terrain social, tant par le nombre de ses projets que par son budget, près de 240 MDH en 2006.

Le budget de La Fondation Mohammed V provient de la collecte organisée chaque année en novembre pendant 15 jours, «pour ne pas gêner les associations dans leur collecte de fonds». Pour l'année 2006, le montant global des collectes s'élève à 238,62 MDH dont 116,8 en espèces, 103,36 sous forme de dons pour le financement de projets et 18,43 en nature.

Mécanismes de financement

Dans l'ensemble, la Fondation Mohammed V a consacré près de 140²³MDH à divers soutiens et appuis financiers directs à la réalisation des projets et activités du secteur associatif marocain. Les données disponibles permettent de distinguer plusieurs formes de financement, dont les principales sont :

Le soutien aux associations jugées les plus actives au Maroc (AMSED, Bayti, L'heure Joyeuse, Solidarité Féminine, Darna, Association Oued Srou, Twiza, Annakhil, Itkel, AMDF et OPALS) à l'occasion des campagnes de solidarité entre 1999 et 2003. Dans une deuxième phase, la fondation a soutenu des projets de scolarisation, de formation et d'insertion des jeunes filles. Ainsi, dans plusieurs régions du pays, elle a consacré un montant global de 54 MDH pour le cofinancement de la construction de 23 foyers de jeunes filles, d'ailleurs dispatchés de façon inéquitable sur le plan géographique. (La région Souss-Massa-Drâa vient en tête des régions bénéficiaires avec un montant total de près de 13 MDH, soit 24 % du montant total).

relever le caractère contraignant de bailleurs tels que la BM, l'UE ou le PNUD (lire encadré). Leur implication comporte, néanmoins, une certaine rigueur, tout comme elle initie des procédures de contrôle, à même de rationaliser l'action sociale. Les partenaires de réalisation des projets (gouvernementaux et associatifs) sont, en effet, soumis à des contrôles et audits financiers réguliers et à des procédures de suivi et évaluation.

Ciblage, gouvernance et autres contraintes

Pour Driss Gueraoui¹⁶, de nombreuses contraintes expliquent en grande partie l'échec des différentes politiques sociales menées depuis cinquante ans. Il en est ainsi de «l'incapacité objective d'assurer à une échelle centralisée le financement simultané de tous les déficits sociaux accumulés. Une incapacité qui se trouve, de surcroît, aggravée par une gouvernance publique de l'action sociale, marquée par une coordination entre les intervenants qui est soit absente, soit insuffisante, un manque manifeste de ciblage des actions et des populations, une absence réelle de toute forme de capitalisation des expériences pilotes réussies, la non-prise en compte de la nécessaire pérennisation des projets de développement social engagés et l'absence effective de procédures d'évaluation, de contrôle, de suivi dans le but de réorienter un programme en cours d'application».

Données/ciblage et évaluation

De fait, pratiquement tous les intervenants rencontrés ont souligné l'absence de données scientifiques sur les questions de pauvreté, d'exclusion sociale et de précarité.

Or, il est bien difficile d'engager un travail pertinent, un ciblage optimal des populations sans les connaître. Ainsi, comme le souligne Najib Guédira, directeur de l'ADS, «Dans un 1^{er} temps, nous avons mis en place cinq coordinations régionales. Nous nous étions posé la question de cibler les territoires, mais les seules données qui existaient alors étaient celles de la consommation des ménages de 1998, ce qui posait le problème de la pertinence ». Une absence de pertinence qu'il n'est pas le seul à déplorer. Abdeslam Dahmane, consultant international qui a fait récemment partie de la mission d'experts en charge de l'évaluation à mi-parcours de l'INDH, confirme qu'il existe un réel problème de fabrication, d'organisation et de gestion de l'information.

A titre d'exemple, près de cinq ans après le dernier recensement de la population de 2004 : «Nous n'avons toujours pas accès aux données douars (officiellement). Or, on ne peut pas cibler la pauvreté sur la base des agrégats communes, à

savoir ceux dont on dispose». Le même d'enfoncer le clou : «Nous nous sommes rendu compte que nous nous étions trompés sur le ciblage de la pauvreté, puisque l'un des rares outils dont nous disposons, la carte de la pauvreté du HCP de 2004, n'est pas représentative de la pauvreté au Maroc». Et de raconter, quelque peu désappointé, l'une des déconvenues rencontrées lors de la mission d'évaluation de l'INDH. En effet, quelle ne fut pas sa surprise de découvrir dans une commune du Haut-Atlas, ciblée INDH, un revenu moyen par habitant équivalent à celui du quartier de l'Agdal à Rabat! En guise de conclusion désabusée: «On a travaillé sur une mauvaise carte». Ce que confirme de son côté, Mohamed Talbi, directeur de l'Entraide nationale, lorsqu'il affirme que même lorsque les schémas et les cartes de lutte contre la précarité existent, ils ne tiennent pas compte des différentes catégories de précarité sur un même territoire. Ce que nous dit de manière plus imagée mais non moins parlante Mohamed Souafi, ancien secrétaire général

L'ONDH a lancé un travail sur l'évaluation de l'impact de l'INDH, mais cela supposait d'avoir des agrégats de base. Or, ils n'existaient pas

Allocations entre 1999-2009

Types de projet	Montant en millions de dhs	%
L'eau et le rural	3,39	32,15
Micro finance	4,90	44,95
alphabétisation	1,58	14,49
Autres	0,24	8,41
Total	10,9	100

de l'ONDH (jusqu'en septembre 2008), en rappelant la toute récente opération Un million de cartables : «Un fois encore, on a ciblé l'immeuble et non les individus». Le même de constater qu'une des nouveautés de l'INDH a précisément été de descendre au niveau local, de ne plus se contenter du niveau central. Un zoom qui malheureusement «n'a fait que mettre à nu les limites de nos connaissances des milieux : les difficultés de ciblage en disent long !». Pour Abdessalam Dahmane, l'aberration vient surtout du fait que certaines données, même quand elles existent, sont inexploitées. C'est d'ailleurs le cas de la base de données de l'ONE concernant les 35000 localités de ce pays. «C'est certainement une des plus complètes du pays, précise notre consultant, avec ses fiches par douar (population, infrastructures, équipements...). Or, il n'existe pas d'outils stratégiques pour les exploiter».

Pourtant, c'est peu de dire, comme le fait Najib Guédira, qu'il existe un réel besoin de rationaliser les ressources de l'Etat, de mieux cibler les aides au vu de l'étendue du problème de la pauvreté. Mieux vaut tard que jamais. Preuve en est, la création au moment du lancement de l'INDH, de l'ONDH dont la mission est précisément de récolter

des données (en vue de créer des bases de données), de définir des tendances, de tirer les sonnettes d'alarme et de proposer des rectifications stratégiques. Ce que confirme Abdessalam Dahmane qui rappelle que l'ONDH peut jouer ce rôle de suivi et d'évaluation du développement humain, tout en soulignant que collecter, organiser l'information, représente un tra- ►►

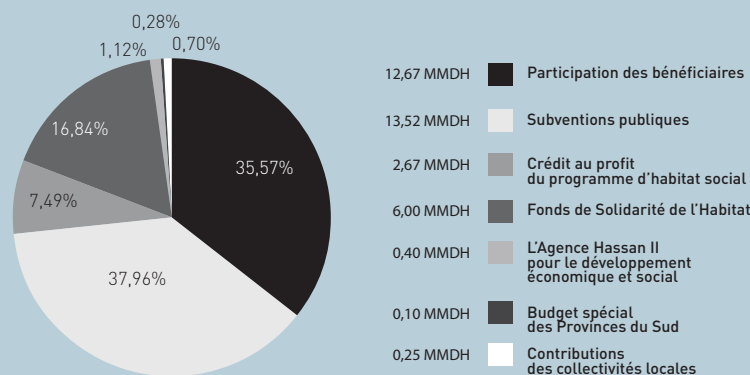


Direction de l'habitat social (ministère) :

Nature et mission

A la suite du discours royal du 20 août 2001 qui a accordé une grande priorité à la lutte contre le fléau de l'habitat insalubre, le département de l'Habitat a élaboré une stratégie de résorption sur une période de dix ans, qui se traduit par un programme national d'une enveloppe de 28,86 MMDH et qui concerne 629 784 ménages.

Configuration du financement de l'habitat insalubre



Mode de financement

Ambitieux projet au cœur de cette stratégie, le programme national "Villes Sans Bidonville" (VSB) a été lancé en juillet 2004 et concerne 83 villes et 298 000 ménages résidant dans près de 1000 bidonvilles situés à 65% dans les villes de l'axe Kénitra - Casablanca, à Marrakech et à Agadir. Son coût global est estimé à 25 MMDH dont 10 MMDH de subventions de l'Etat.

vail colossal qui aurait l'avantage supplémentaire de mobiliser des compétences. Reste une fois encore qu'il semble que les pouvoirs publics aient mis la charrue avant les bœufs puisque, comme le stipule Mohamed Bijaad, tout nouveau secrétaire général de l'Observatoire: «L'an dernier, l'ONDH a lancé un travail sur l'évaluation de l'impact de l'INDH, mais cela suppose d'avoir des agrégats de base. Or, ils n'existaient pas au niveau des territoires, au démarrage de l'INDH». De fait, «ce travail vient seulement d'être lancé (début octobre) et il concerne 120 communes ciblées INDH». Comment ne pas s'interroger, dès lors, sur la pertinence d'une évaluation à mi-parcours de l'INDH, les repères de base n'existant pas ?

L'un des rares départements gouvernementaux en charge du social à avoir intégré l'évaluation dans ses mœurs est celui de l'habitat et de l'urbanisme. Ainsi, les contrats de «Villes Sans Bidonville» signés entre le ministère de tutelle, les walis / gouverneurs et les présidents des communes concernées, font l'objet chaque année d'un contrôle a posteriori. Nouveauté en 2008, la dimension qualitative de l'évaluation (financée par Cities Alliance) vient renforcer le dispositif. Habituellement, ce département ministériel, comme tous les autres, se contente d'évaluations quantitatives.

Contraintes humaines et procédures administratives

Aux problèmes posés par les données, le ciblage et le suivi des projets s'ajoute celui des ressources humaines. De fait, comment ne pas entendre ce cri du cœur de Mohamed Talbi, à la tête de la plus

vieille institution sociale du pays, celle qui pourrait concurrencer le ministère de l'Intérieur par sa représentativité géographique, l'Entraide nationale. Pour lui, sa contrainte principale réside dans la motivation de son personnel (proche de 4000 salariés!). «Comment voulez-vous motiver une personne qui travaille avec des populations difficiles et qui touche 1800 DH par mois ? C'est «un métier à risques», où les gens peuvent être parfois mobilisés en continu. Convenez que c'est peu motivant!».

Pour cet homme, il est plus que nécessaire et urgent de valoriser le travail social, de créer un statut du travailleur social. Alors, s'il reconnaît du bout des lèvres que le ministère du Développement social travaille sur ce statut (un projet impulsé sous Abderrahim Harouchi), son expérience lui fait dire que tant, que le projet ne sera pas dans les circuits gouvernementaux, il restera au fond des tiroirs. Aujourd'hui, alors même que le rôle de l'Entraide se trouve revalorisé par le biais de l'INDH, Mohamed Talbi n'arrive pas à recruter de nouveaux cadres. Bien plus, il n'arrive même pas à renouveler les départs à la retraite (150 cette année, 250 à 300 dans les deux ans à venir). «Or, il existe un vrai besoin de renforcer le social avec des effectifs spécialisés (seul, l'Institut national de l'action sociale de Tanger forme actuellement des travailleurs sociaux, auxquels il convient d'ajouter quelques lauréats en sociologie des facultés de lettres)». S'il entrevoit un espoir dans la convention signée entre le Premier ministre (juin 2007) et l'enseignement supérieur pour former 10 000 travailleurs sociaux, il souligne néanmoins la

nécessité de prévoir l'évolution de leur carrière... sinon cela risque de n'intéresser personne. Si cette question des ressources humaines est valable pour l'Entraide, elle se pose de manière tout aussi prégnante pour des institutions plus jeunes, voire «modernes» dans leur fonctionnement. Ainsi en est-il de l'ADS dont le directeur affronte un

L'INDH génère des cumuls de tâches, parfois incompatibles, et des goulets d'étranglement dans la chaîne de travail, synonymes de retards et de blocages.

véritable casse-tête : «Nous avons beaucoup de mal à recruter pour la partie administrative et financière. Nous n'avons pas la capacité de recruter des gens de qualité car nous n'en avons tout simplement pas les moyens. On a mis en place un système de CDD pour sortir de la logique de poste budgétaire. On s'est engagé à payer les gens hors budget de l'Etat, à les payer sur le budget propre de l'ADS ce qui représente environ 60% de nos effectifs. Pour ce qui est des permanents, l'ADS a un statut propre préparé sur la base du statut de l'Agence des provinces du Nord, lui-même étant une transposition du statut de la fonction publique, un peu aménagé. Il n'en reste pas moins que la rémunération est toujours assise sur le diplôme et l'ancienneté. Les contrats qui dérogent à ce statut doivent être visés par les Finances, ce qui nous entraîne dans des processus extrêmement longs et fastidieux».

Pour Najib Guédira, l'ADS est fortement handicapée par le fait d'être un établissement public. «Si cela comporte l'avantage de disposer des prérogatives de la puissance publique, cela nous handicape car le secteur public est très verrouillé par des procédures vieilles, lourdes et peu claires». En tant que jeune institution, l'ADS a cherché à mettre en place de nouveaux outils comme le manuel de passation des marchés, le système d'information.... De même qu'elle jouit d'un contrôle financier a posteriori car, comme nous l'explique Najib Guédira : «Cela correspondait à la volonté de laisser une marge de manœuvre à l'ordonnateur». Pourtant, le constat est amer. S'il reconnaît volontiers qu'il existe des velléités d'en sortir, l'opérationnalisation demeure difficile. Entre les obstacles liés aux mentalités, «cela ne fait pas partie de notre culture, les Finances ont basé toute leur logique sur la méfiance, le contrôle a priori», et ceux liés aux procédures, «depuis que l'ADS existe, six contrôleurs financiers se sont succédé, qui travaillent en parallèle sur d'autres établissements et n'ont pas de procédures univoques, claires», difficile de se ménager une



Au sein du ministère de tutelle, il existe des différences sensibles dans la méthodologie adoptée par les différents opérateurs du développement social.

quelconque marge de manœuvre. L'INDH, voulue comme une véritable rupture, tant dans la démarche que dans l'ingénierie institutionnelle, souffre elle aussi au niveau des procédures. La lecture du rapport d'audit 2006 IGAT/IGF (en date de décembre 2007) est sur le sujet sans ambiguïté. Ainsi, peut-on y lire, «en l'absence de manuels de procédures, le contour encore peu précis des attributions des trois divisions (DAS, DBM et DT) en charge de la

mise en œuvre des actions INDH, est de nature à générer des risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs de délais et de qualité assignés à l'Initiative». De même que «le déséquilibre dans la répartition des charges de travail entre les postes des différentes divisions assurant la mise en œuvre de l'INDH génère des cumuls de tâches, parfois incompatibles, et l'apparition de goulets d'étranglement dans la chaîne de travail, synonymes de retards et de blocages. Le cumul de tâches incompatibles fait courir aux opérations INDH le risque d'altération de l'information physique, comptable ou financière, lorsque le poste de saisie pour alimenter le système d'information se confond avec le poste de validation - ceci explique en partie les nombreuses erreurs qui ont pu être relevées au niveau des différents états de suivi ►►

PNUD

Nature et mission

Le programme de coopération 2007-2011²⁴, élaboré en concertation avec les partenaires nationaux et les acteurs de développement, apporte un appui à diverses stratégies sectorielles existantes, ainsi qu'à la mise en œuvre de l'INDH. Le PNUD intervient en amont à travers la fourniture de «services conseils», la coordination de la coopération au développement, ainsi que l'appui à la formulation de politiques et stratégies de développement.

Mode de financement

Le programme de coopération s'articule autour des trois principaux axes d'intervention de l'INDH, soit le renforcement des capacités pour une gouvernance démocratique, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, l'énergie et l'environnement durable. Le montant global prévu s'élève à 5,6 M\$. Les ajouts ponctuels ou planifiés par le gouvernement marocain et par les institutions bilatérales sont estimés à 22 M\$. Le gouvernement marocain s'engage à hauteur de 14 M\$.

du système d'information INDH ; le risque de vider de leur substance les assouplissements en matière de gestion, introduits à la fois par les textes réglementaires propres à l'INDH et les différents manuels de procédures, quand les fonctions opérationnelles, administratives et comptables (réalisation des opérations, liquidation des dépenses y afférentes, certification du service fait) n'en font qu'une». Des critiques que semblent reprendre à leur compte les différentes institutions internationales, partenaires de l'INDH. Ainsi, la Banque mondiale et l'Union européenne ont émis, lors d'un récent comité de pilotage de l'INDH, des critiques sur les procédures fiduciaires propres à l'Initiative. Les deux institutions ont, entre autres, pointé du doigt une «application insuffisante des manuels de procédures, notamment

les pouvoirs publics et les ONG. L'examen de quelques exemples de procédures suivies par les différents départements ministériels et autres organismes publics ou parapublics dans le cadre du cofinancement d'activités et de projets portés par le secteur fait ressortir une diversité de situations, avec plus ou moins de garanties de transparence, de probité et d'objectivité.

- Au sein d'un même département, le ministère du Développement social et de la Solidarité, il existe des différences sensibles dans la méthodologie adoptée par les différents opérateurs du développement social constitutifs de ce département¹⁸, ce qui n'est pas sans engendrer certains risques, à commencer par celui d'une discrimination entre associations qui peut être liée à du simple favoritisme, ou plus généralement

préalable du contrôle du ministère des Finances (contrôle des engagements des dépenses), soit dispensées de cette obligation. Cette pratique révèle que la procédure suivie pour le déblocage effectif des fonds est source de difficultés considérables en matière de délais, dans la mesure où plusieurs mois s'écoulent (6 à 12 mois au minimum) avant que les associations concernées ne perçoivent les premières tranches financières promises. Ce retard compromet la bonne exécution des activités initiées en partenariat avec ces associations et affecte profondément la bonne volonté et le dynamisme des intervenants dans l'action sociale, sachant que ces derniers sont recrutés massivement dans le vivier des «diplômés chômeurs».

Par ailleurs, l'orientation des subventions internationales n'est pas elle aussi sans soulever un certain nombre de problèmes. Généralement, elles ne prennent pas en charge le renforcement des capacités institutionnelles des associations et en particulier les frais de fonctionnement. Elles ne favorisent pas une approche participative, tant recommandée, avec les populations ciblées, dans la mesure où les stratégies d'orientation de l'aide sont le plus souvent «déterminées ailleurs».

De plus, les ressources locales, déjà très limitées, sont trop inégalement réparties entre les régions, entre les associations et entre les domaines. «Les choix régionaux du financement international ne s'écartent pas de la «règle» nationale qui a institué en quelque sorte, à titre d'exemples, la faveur au profit de la région Souss Massa Drâa, et la marginalité pour une région comme Chaouia Ourdigha. Sinon, ce sont les ONG citadines, notamment

L'ADS, établissement public, se doit d'exécuter la politique du gouvernement, mais déplore l'absence de toute orientation

fiduciaires». L'absence d'un audit interne et d'un audit de performance a également été soulignée¹⁷.

Si l'on constate que la question des procédures constitue un frein à l'efficacité et à l'efficience des missions des institutions du social, on note par ailleurs qu'il en est de même dans les relations entre pouvoirs publics et associations. Aziz Chaker relève ainsi qu'il n'existe pas, de toute évidence, une procédure normalisée et uniforme qui régit les critères de sélection ou d'éligibilité des projets et des associations au financement public ou parapublic (la Fondation Mohammed V) dans le cadre d'une démarche de partenariat entre

aux compétences relationnelles de certaines associations de plus en plus confirmées en matière de marketing des projets et de plaidoyer ;

- D'un autre côté, nombre de procédures de subventions publiques des activités associatives sont fondées sur la conclusion de conventions de partenariat avec les associations retenues œuvrant dans les domaines de compétence du département public, moyennant rémunération des prestations réalisées ou participation publique à leur réalisation. Selon les programmes et les ministères, ces conventions sont, soit considérées comme des marchés publics et soumises au visa

celles de l'axe Casablanca-Rabat, tous domaines confondus, qui ont la bienveillance des bailleurs de fonds et intermédiaires internationaux, qui trouvent en elles certaines

1^{ère}, mais entre-temps, on grève le budget». Il pointe ainsi du doigt le vide politique en matière sociale : «Aucune vision sérieuse et valable, il n'existe aucune coordination entre

développement rural se voulaient multisectoriels (santé, éducation...) mais il existe une impossibilité structurelle d'avoir un travail intégré, d'obtenir l'adhésion des départements sectoriels». Notre consultant se fait encore moins diplomate quand il précise que «convergence» signifie remaniement complet de la structure du gouvernement, soit un véritable colmatage des brèches existantes entre le Palais et les ministres qui court-circuitent le Premier ministre. «Vous pouvez changer autant de fois que vous voulez de logiciels, cela restera inutile tant que le hardware ne fonctionne pas». Et de poursuivre, «On ne peut pas demander au niveau local d'être efficace quand l'organe central est défaillant. Tant qu'il n'y aura pas de contre-pouvoirs d'envergure, il ne se passera rien». Pourtant, l'INDH promettait beaucoup sur ce point. Là encore, la convergence devait être un de ses principaux défis. Force est de constater à la lecture du rapport d'audit²⁰ que beaucoup de chemin reste à faire.

«La mise en œuvre des programmes INDH continue de souffrir de l'insuffisance de convergence des programmes sectoriels avec eux-mêmes. L'absence d'une vision intégrée, conjuguée à une faible implication des services déconcentrés de l'Etat et des Etablissements Publics, encore confinés dans des approches sectorielles, obèrent lourdement l'Initiative en générant un gap d'efficacité et d'efficience. La mutualisation des moyens, concept tant prôné par l'INDH, tarde à se traduire dans les faits. Autant donc de zones de fragilité rappelées de façon récurrente dans les rapports d'audit.

Ceci reste d'autant plus vrai pour les projets à caractère technique, confiés à des porteurs de projets, et ►►



La mutualisation des moyens, concept tant prôné par l'INDH, tarde à se traduire dans les faits, rappellent les rapports d'audit

garanties d'atteinte des objectifs et surtout d'utilisation efficace des moyens mis à disposition¹⁹»

Coordination/convergence

75 MMDH en 2007 octroyés aux différents secteurs sociaux avec les résultats que l'on connaît. On l'a vu, manque de données, absence de ciblage, problèmes de procédures mais aussi, et peut être surtout, manque de coordination entre les différents départements et acteurs de terrain et partant, une absence préjudiciable de mutualisation des crédits. Tous les intervenants rencontrés s'accordent sur ce point. Pour Najib Guédira, l'ADS, en tant qu'établissement public se doit d'exécuter la politique du gouvernement, mais il déplore l'absence de toute orientation. C'est un peu le «à toi de décider ce que tu veux en faire». «Dans de nombreux cas, les institutions créées ont des missions non ou mal définies. Quand l'une ne marche pas, on en crée une autre, sans dissoudre la

les entités, l'Habitat a son plan, le MEN le sien...». Pour lui, structures et mentalités évoluent très (trop ?) lentement. Bel euphémisme quand on sait que le mot «convergence» apparaît tel un vœu pieu dès 1981, dans une lettre royale de Hassan II, qui déjà appelait à la convergence de toutes les politiques publiques. Par la suite, les bailleurs internationaux n'auront de cesse d'insister sur l'approche participative, la nécessaire coordination des départements... Sauf qu'à écouter Abdessalam Dahmane, «tous ces programmes ont été mis en œuvre par des machines en panne. Construire des routes, mettre l'électricité... on sait faire, c'est du technique mais je ne suis pas sûr qu'il y ait de véritables impacts d'un point de vue social, qu'ils aient généré une dynamique différente. Ceux qui visaient réellement la lutte contre la pauvreté ont été menés par les ministères.

Or, un ministère n'a jamais le pouvoir d'entraînement. Ainsi, tous les programmes de stratégie de

dont le suivi de la réalisation nécessite impérativement le concours des représentations des départements ministériels compétents. Il y a lieu de préciser que la faible implication, surtout des services déconcentrés de l'Etat, trouve son explication dans le niveau de déconcentration atteint par notre pays, caractérisé par une administration territoriale dirigée par des responsables sans véritable pouvoir de décision et sans moyens, et par une inter-ministériarité quasi absente».

Conclusion générale

Nombreux sont les acteurs du secteur à déplorer, à l'instar de l'actuelle ministre du développement social, Nezha Skalli, que le social soit encore vu comme un coût et non comme un investissement. On reste de facto dans une logique où l'on pense que le développement économique entraînera forcément le développement social et que les fruits de la croissance bénéficieront naturellement à l'amélioration des conditions sociales. Certes, ils sont tout aussi nombreux à admettre qu'il existe une dynamique de changement au Maroc mais, pour Najib Guédira, cette dynamique est bridée, «non pas par une volonté politique (comme ce fut le cas auparavant) mais par les moyens mis en œuvre, pas toujours appropriés». Ajouté à cela, une culture «paillette» où la culture des projets a remplacé les projets eux-mêmes. «Nous sommes dans la culture de l'improvisation. On attend le dernier moment, on pense que l'idée est géniale, on fait un feu d'artifice, on se fait plaisir mais très vite ne restent plus que les cendres». En cause, la désormais incontournable question de la gouvernance. ■



La liste des personnes interviewées

- Directeur de l'Agence de Développement Social

Najib Guédira

- Directeur de l'Entraide nationale

Mohamed Talbi

- Ministre du développement social, de la famille et de la solidarité

Nouzha Skalli

- Directeur du développement social au ministère du développement et de la solidarité

Abdellatif Bouazza

- Directeur de la communication de la Fondation Mohamed V

Kaïsse Ben Yahia

- Ancien secrétaire général de l'Observatoire National du Développement Humain (ONDH)

Mohamed Souafi

- Actuel secrétaire général de l'ONDH

MOhamed Bijjad

- Enseignant à l'IAV et consultant international

Abdeslam Dahmane

- Gestionnaire pour l'UE d'un fonds de réparation communautaire

(fondation CDG) **Ali Amahane**

- Forum des Alternatives

Kamal Lahbib

- Consultant **Aziz Chaker**

- Doctorante à l'Université de Venise **Irene Bono**

- Directrice de l'habitat social et des affaires foncières

Fatna Chihab

1 Les systèmes de solidarité et les politiques d'intégration sociale, Mounir Zouiten- Rapport du Cinquantenaire

2 Cf. Les précarités au Maroc, concepts et typologie

3 Loi de finances 2007

4 Cf. Les précarités au Maroc, concepts et typologie

5 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives Maroc

6 Cf. Note 1

7 Le Matin du Sabara du 24.12.2007

8 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives Maroc

9 Cf. tableau Apport de l'Etat aux associations et à l'INDH

10 Cf. note 1

11 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations. Aziz Chaker- Forum des alternatives

12 Dernier rapport UE

13 Les axes prévus sont : Promotion et Éducation à la citoyenneté et la gouvernance :

Promotion des droits des femmes ; renforcement des capacités institutionnelles, de plaidoyer et de mise en réseau des organisations de la société civile agissant pour la promotion de la démocratie et des droits de l'homme ; administration de la justice ; promotion de l'indépendance, pluralisme et responsabilité des médias

14 Cf. note 1

15 Rapport PIN 2007-2010

16 50 ans de politique sociale au Maroc, Driss Guerraoui - Rapport du Cinquantenaire

17 Cf. TelQuel 4 au 10 octobre 2008

18 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives

19 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives

20 Rapport audit IGAT/IGF 2006

21 Etude sur l'intermédiation financière au bénéfice des associations, Aziz Chaker - Forum des Alternatives Maroc

22 Ibid

23 Cf. Note 1

Les associations, face au transit de l'argent social

Dans cette partie quantitative de l'étude, nous avons interrogé des associatifs, membres et dirigeants, sur les comportements qu'ils ont par rapport à la levée de fonds, à la gestion financière en interne, à la part allouée aux bénéficiaires. Les profils et les attitudes des interviewés nous en disent autant que leurs réponses et leurs non-réponses...

Depuis quelques années, les associations reçoivent des fonds de diverses structures étatiques, sur une base relationnelle ou clientéliste. Le financement actuel des associations se fait en principe sur projet. Toutefois, toutes les associations n'étant pas qualifiées pour construire des projets, le renforcement des capacités et des compétences des acteurs locaux, surtout associatifs, est devenu urgent. Depuis l'INDH, dans la plupart des régions du Maroc, des formations destinées aux cadres associatifs ont vu le jour, des séminaires multiples ont été organisés. Le choix du type de formation s'est effectué sur la base de ce que faisaient les ONG internationales, au Maroc ou ailleurs, et sur la base de ce que faisaient certaines entreprises qui sont dans la formation continue depuis plus de quinze ans.

Les associations, au carrefour de l'argent du social

Dans le programme des séminaires dédiés aux associations, il existe des



modules variés et aussi intéressants les uns que les autres, touchant au développement personnel ou professionnel, à la communication, à la gestion, aux AGR et surtout à la gestion de projets. Tous les cadres associatifs veulent faire de la gestion de projets, en faire et en refaire, c'est le Top Ten du moment. Cette attitude est particulière aux objectifs des associations. Elle n'en demeure pas moins significative. Les objectifs des associations à but social peuvent être formulés de diverses façons. En tout cas, ils tournent toujours

autour de trois axes : amélioration de la qualité de vie, de la santé et du savoir des personnes qui peuvent être rattachées à l'un de ces besoins, que celui-ci soit exprimé ou pas.

La cible correspond donc aux populations à besoins spécifiques, liées directement ou indirectement, expressément ou non expressément, à l'un des trois axes précités. D'une part pour rester dans une logique de développement social, toute formation des acteurs associatifs devrait générer un impact positif sur les populations considérées. D'autre part les cadres associatifs, pour agir sur le terrain, ont pour objectif de se développer, de savoir mobiliser des fonds et d'apprendre à défendre leurs projets. Les deux objectifs peuvent se rejoindre, mais parfois, il est possible d'aboutir à des situations paradoxales : de jeunes agents associatifs qui délaissent les espaces et les lieux de rencontre régulière avec les populations cibles, pour se concentrer individuellement ou en petit groupes sur la construction de ►►

Données générales sur l'échantillon étudié

	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
Age	39	11	16	67
Ancienneté associative	6	5	1	30
Année reçue	1997	9	1961	2008
Nombre d'adhérents	194	454	7	4000
Nombre d'adhérentes	98	218	2	1500
Nombre de bénéficiaires	1246	2057	9	10000
Budget	328255	1209120	0	10000000

projets. Approche participative ou pas, l'essentiel est d'arriver à faire financer son projet.

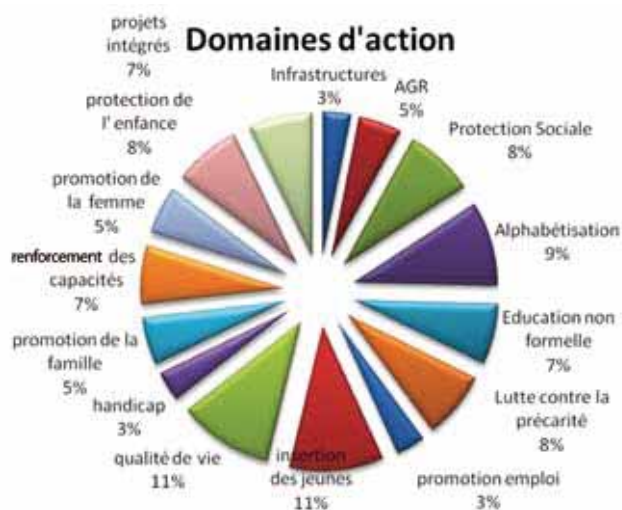
Les associations rurales, urbaines ou périurbaines n'ayant pas été pas créées ex nihilo, tirent leurs origines d'un environnement particulier où préexiste un système de relation, d'alliance et de clientélisme. A un système de fonctionnement qui existe depuis fort longtemps, se superpose un nouveau système qui n'efface pas forcément le premier. Derrière l'INDH, les instances à vocation sociale, le tissu associatif, les populations démunies, il existe des hommes et des femmes qui ont des pratiques, des réflexes, des modes de fonctionnement qui changent à une vitesse inférieure de celle attendue par le nouveau système.

Nous avons donc considéré que les associations, objet de notre étude, peuvent constituer un élément important dans le suivi de l'argent du social. D'une part parce qu'elles sont intermédiaires, et d'autre part parce qu'elles ne restent pas toujours intermédiaires. Mesurer les structures associatives, leur mode de fonctionnement, les relations qu'elles ont avec leur environnement et les populations qu'elles sont censées toucher, constitue une sorte d'arrêt

sur un carrefour où circulent des personnes et de l'argent du social. Comment est conçu ce carrefour, qui sont ces personnes et comment est-il géré ? Comment les personnes arrivent-elles à ce carrefour, quels profils ont ces gens qui distribuent l'argent du social ?

Methodologie et échantillonnage

Pour avoir plus de visibilité sur ces aspects, une démarche de terrain a été mise en place. 296 membres associatifs (adhérents et membres du bureau) ont été contactés dans quatre régions : Casablanca, Rabat/Salé, Fès et Tanger. Un question-



Domaines d'action



naire leur a été administré courant octobre 2008. L'analyse de leur configuration et de leur perception est l'objet de cette étude.

La composition moyenne des agents associatifs interrogés se décline de la manière suivante, avec de grandes disparités, allant de l'association comportant 7 adhérents à celle en possédant 4000...

Leurs domaines d'actions sont multiples. Ils agissent pour la moitié dans l'amélioration de la qualité de

vie, un quart pour la santé et un quart pour le savoir.

Un certain nombre de personnes interrogées n'a pas répondu à quelques questions. La mise en place des non-réponses a une signification particulière.

Entre non-réponses et consensus

Le fait d'avoir ciblé 296 personnes, membres ou dirigeants d'association, et d'avoir recoupé les deux catégories, a permis de relever deux données majeures : un taux élevé de non-réponses et une grande propension au consensus. Ces deux variables permettent de s'interroger sur le degré de transparence des structures, sur la circulation de l'information en leur sein et sur la culture qui y prévaut.

Les enseignements tirés des non-réponses

Les questions qui donnent un taux supérieur à 10% de non-réponses semblent porter d'autres significations que de ne pas répondre. Elles permettent aussi de relativiser certaines réponses à d'autres questions ou les réponses sont trop consensuelles.

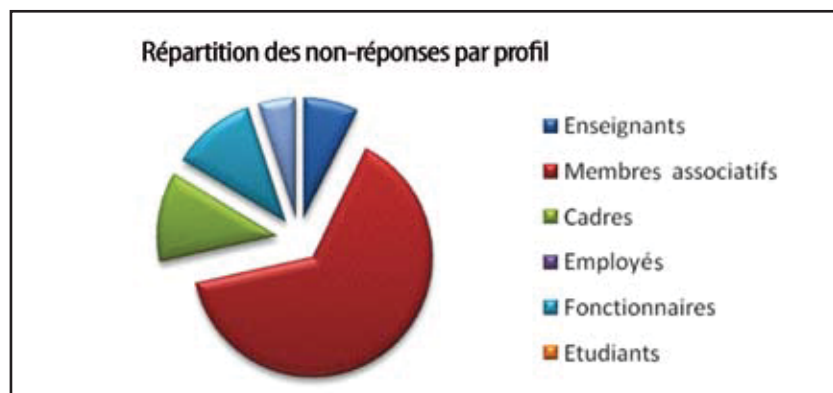
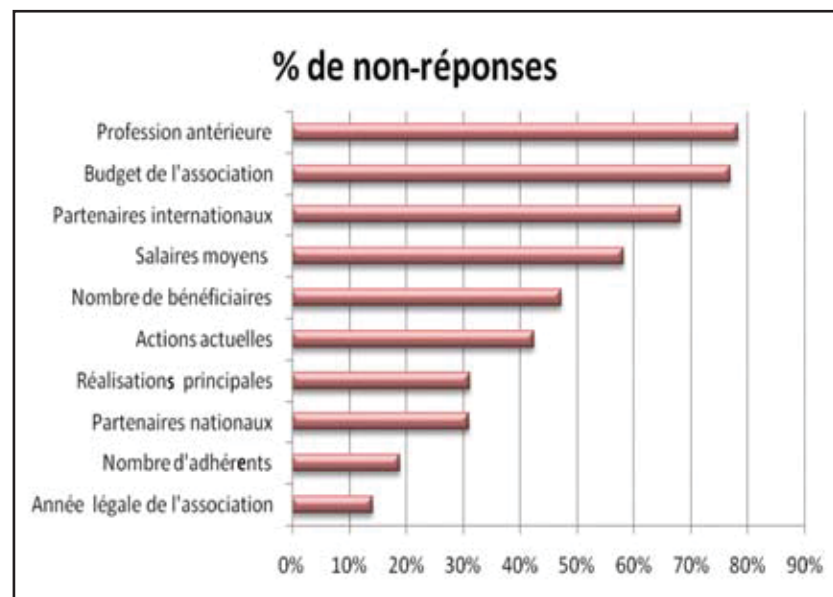
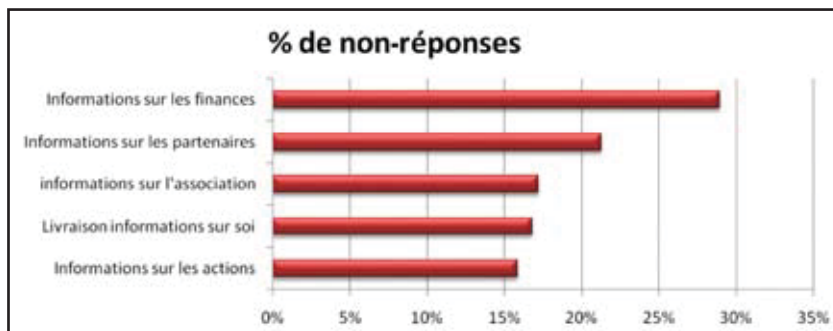
L'analyse de trois paramètres permet d'aller plus loin dans la compréhension du sens des non-réponses. Il s'agit de comprendre leur sens par rapport à une question posée sur la profession que les interviewés avaient antérieurement, sur le profil de ceux qui ne connaissent pas le budget et sur leur connaissance ou leur méconnaissance des partenaires.

• La profession antérieure

A la question, quelle était votre profession antérieure ? Près des 4/5 des personnes interrogées n'y répondent pas. Ils ne peuvent pas ne pas savoir. Ils ont donc d'autres

raisons de le faire. La première possibilité est que les non-répondants n'avaient pas de profession avant. La non-réponse équivaudrait alors à « sans profession ». La deuxième possibilité est que les personnes qui ont certaines professions actuellement ne veulent pas parler de ce

qu'elles faisaient avant. Si on voit les pourcentages des non-réponses par métiers actuels, on remarque que ce sont majoritairement ceux qui disent avoir aujourd'hui comme profession «membres associatifs» qui ne donnent pas d'informations sur leur profession antérieure, on



trouve ensuite les cadres et les fonctionnaires. Tout se passe comme si le passage par l'associatif est vécu comme une qualification que l'on a de la difficulté à exprimer.

• *Le budget de l'association*

A la question : quel est le budget de votre association ? Plus des trois quarts des interviewés ne répondent pas. A la question sur les salaires moyens des travailleurs associatifs, plus de la moitié des interviewés ne

Ceux qui les connaissent sont plus des hommes entre 35 et 60 ans, de formation supérieure, et sont dans l'association depuis plus de six ans. Ils sont enseignants, voire étudiants et toujours membres du bureau. Le profil cité auparavant s'agrandit. Il est difficile d'avoir des informations sur les partenaires, mais encore plus difficile d'en avoir sur le budget.

Au sein de l'ensemble des associations contactées, un groupe semble se détacher. Il est plus informé que

personnes. Un deuxième profil qui est au courant des réalisations et un troisième des actions. L'analyse des non-réponses permet de mieux cerner ces profils, en précisant que différentes configurations d'adhérents ont des niveaux variables de connaissances des choses sur leur association. Et, à part le premier groupe, les informations sur une association sont distribuées aux adhérents de manière disparate et sélective.

Ces groupes ainsi définis vont permettre d'analyser les questions relatives à la structure de l'association, à ses relations avec l'environnement direct, à ses projets, à son mode de financement et à ses relations avec les bénéficiaires.

La plupart des questions relatives à la structure de l'association amènent des réponses consensuelles

répondent pas. Les informations sur les finances des associations sont peu diffusées. Il est fort probable que les agents associatifs ne savent pas. Il est possible de cerner le profil de ceux qui ne répondent pas aux questions d'ordre budgétaire, en regardant de plus près ceux qui répondent le plus. Il s'agit de personnes qui ont entre 35/60 ans, qui sont plus cultivées, souvent des enseignants et des cadres, et qui sont surtout membres du bureau des associations. Ce profil étant réducteur, on trouve au sein de chaque association un petit sous-groupe configuré selon les critères précités, qui détient l'information sur l'état des finances de ces mêmes associations. Ceux qui ne correspondent pas à cette configuration ne détiennent pas d'informations sur le budget. Ne pas connaître le budget, c'est ne pas avoir le profil adéquat qui est une sorte de ticket d'entrée d'accès à un certain type d'informations.

• *Les partenaires*

Plus des deux tiers des interviewés ne connaissent pas leurs partenaires.

les autres sur les questions financières et stratégiques. Sa configuration est la suivante : hommes, enseignants ou cadres, de 30 à 60 ans, de niveau supérieur et membres du bureau.

Aux informations moins stratégiques mais essentielles, un autre groupe vient s'ajouter au premier. Il s'agit des femmes de moins de 35 ans, des fonctionnaires, des adhérents et de ceux qui sont dans les associations depuis moins de trois ans. Ils connaissent un peu plus les réalisations de leur association, leurs partenaires nationaux, ils ont aussi des informations sur le nombre d'adhérents et sur les statuts. S'agissant des actions des associations, un autre groupe semble avoir un peu plus d'informations, celui des petits métiers. Par contre, les enseignants semblent être moins informés sur les actions actuelles de leur association.

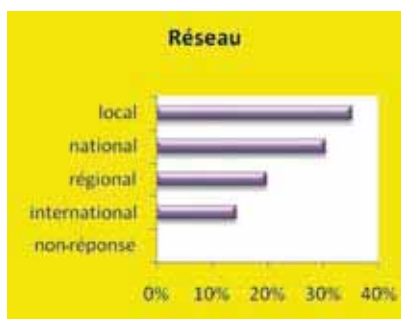
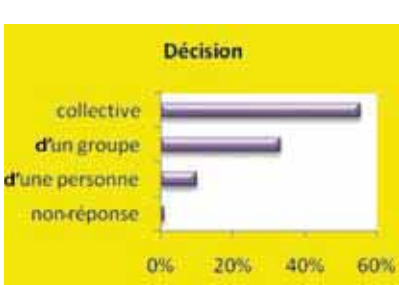
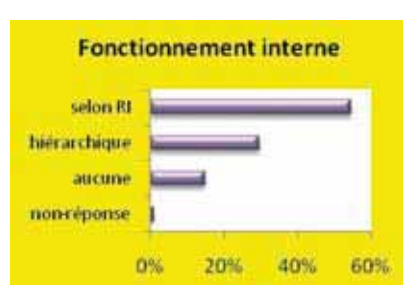
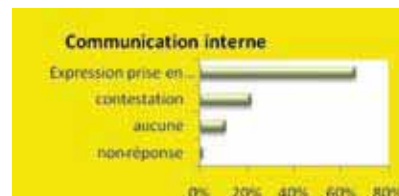
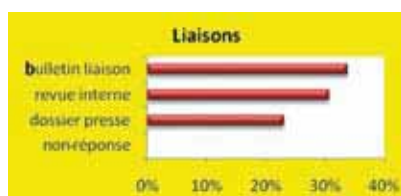
Il existe plusieurs profils d'adhérents. Un premier profil qui détient tous les types d'informations sur leur association : réalisations, actions, informations stratégiques et

La structure associative et la part du consensus

Autant les non-réponses sont parlantes, par le choix des individus de ne pas dire des choses, autant les réponses sont assourdissantes par la volonté de ces mêmes individus de s'appliquer à dire la même chose.

La plupart des questions relatives à la structure de l'association ont tendance à livrer des réponses consensuelles. Les réponses se ressemblent, le fonctionnement interne se ferait selon le règlement interne, pour communiquer, l'expression de tous est prise en compte, la décision est collective, le système de gouvernance transparent, il existe des bulletins de liaison, des revues internes et des dossiers de presse. (Voir graphiques ci-dessous)

L'ensemble des affirmations des interviewés laisse à penser que les associations sont arrivées à un niveau d'organisation d'une efficacité certaine. Les réponses données montrent que, malgré les différen-



ces de profil des agents associatifs, il est des choses sur lesquelles il existerait une sorte de consensus, la structure et le fonctionnement de l'association notamment. Il est possible que certaines rares associations fonctionnent selon cette configuration, auquel cas toutes les questions relatives à l'argent du social transitant par les associations seraient résolues. Ce qui est le plus probable, c'est que la tendance au consensus dans les réponses a un sens. Lorsqu'il s'agit de concepts dont la traduction pratique est complexe, pour lesquels il faut un ensemble d'indices de mesure pour se les approprier, l'inclination à répondre selon un registre type langue de bois est forte. Il est plus attrayant de choisir parmi les réponses celle qui semble la plus valorisante pour l'association, et

de surcroît pour l'individu, que de ne pas répondre. Être dans une association, c'est aussi partager la responsabilité du discours sur cette même association.

Par contre, les réactions sont différentes lorsque les questions portent sur des choses qui correspondent à une réalité perceptible où l'aspect pratique est visible. Les réponses sont moins consensuelles, révélatrices d'opinions un peu plus personnelles. Il est plus aisé de savoir à quel type de réseau on a affaire: local ou national pour l'essentiel. Ou bien comment circule l'information : oralement pour plus des deux tiers

Perception des partenariats et ressources humaines

Il y a, au sein des associations considérées, des ressources humaines qui sont de formation secondaire ou supérieure. Leur recrutement s'est effectué, pour plus de la moitié, de manière organisée et pour près de 40% de façon accidentelle. Il existe de bons rapports entre les anciens et les nouveaux et entre les salariés et les bénévoles. Le seul point particulier du tableau est qu'ils sont divisés quant au sens qu'ils donnent à leur motivation par l'intérêt général ou

personnel. Le discours sur l'intérêt général étant le plus dominant, il est intéressant de noter que près de 20% des personnes interrogées parlent seulement de «l'intérêt personnel» et 35% du «personnel et général». Malgré tout une certaine forme d'expression autonome commence à percer au sein des membres des associations, ce qui permet d'énoncer que les associatifs ne jouent pas seulement un rôle d'intermédiation dans le développement des populations cibles. Ils sont aussi partie prenante de ce même développement, quand bien même ils l'annoncent timidement.

Lorsque l'on parle de partenariat, les langues se délient un peu plus, on n'hésite pas à parler de relations d'assistance ou de consommation, même si les pourcentages recueillis ne représentent pas la majorité. On n'hésite pas non plus à parler du besoin d'être protégé par une autorité, ou de rechercher une protection. Aussi le concept de lobbying est-il accepté, voire défini, au niveau local avant le national. Un certain pragmatisme transparait.

Allocations et levées de fonds

Où va l'argent et où les associatifs ►►

voudraient-ils qu'il aille ? Et puis, en amont, comment est-il collecté ? Sur ces deux questions majeures, nous avons croisé plusieurs paramètres pour mieux appréhender la réalité du terrain et les perceptions.

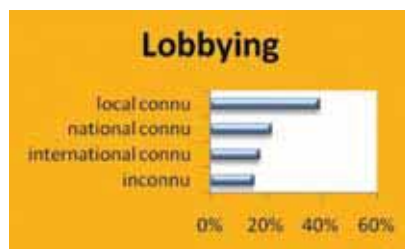
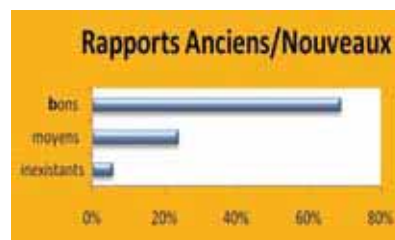
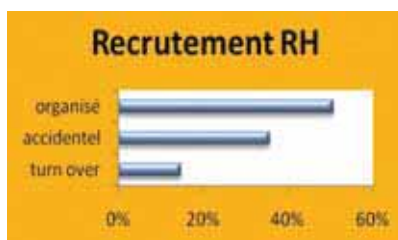
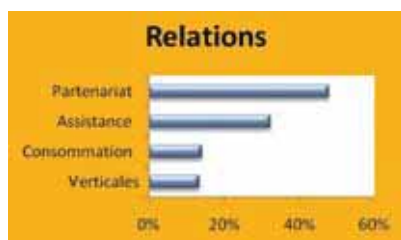
Les fonds et les besoins en formation

L'activité phare au sein des associations s'avère être la formation, pour plus de la moitié. Une grande demande en formation existe partout. Par la suite, il y a une demande en études, il y a une volonté de combler des lacunes quant à l'approche de l'espace d'action. Les associatifs veulent d'abord se qualifier et ensuite comprendre leur environnement pour agir. Le transit des fonds par les associations signifie d'abord la transformation de ceux qui vont se trouver sur le terrain avant la

transformation du terrain.

Bien que les personnes interrogées parlent pour plus de la moitié de projets d'ensemble, elles sont près du quart à reconnaître qu'au sein de chaque association, chacun porte un projet et que ces projets peuvent être remis en cause à près de 15%. Cela se passe comme si les associations tendaient à devenir des lieux de passage, de proposition et de réalisation de projets personnels. De plus, la gestion même des projets peut parfois être volontariste, pour le tiers des personnes interrogées, voire empirique pour près de 15%. Il y a une volonté d'être actif au niveau national chez les associatifs. Bien que l'ancrage soit local, la qualification des associatifs à travers les formations les dirige progressivement vers une dimension nationale,

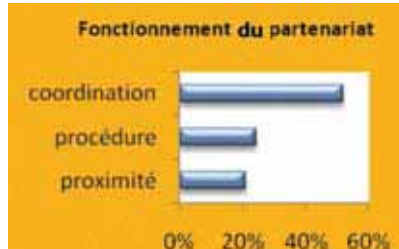
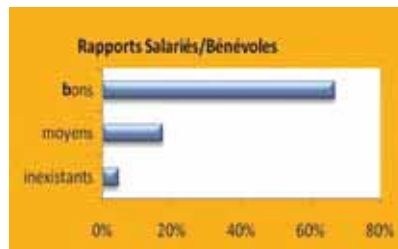
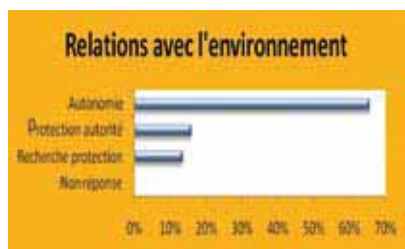
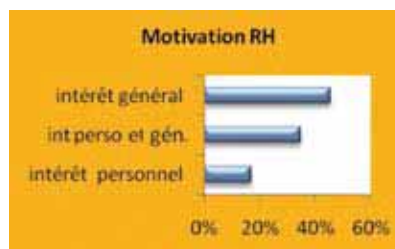
l'ancrage local et la demande en formation surtout en gestion de projet et en plaidoyer. D'un côté, il y a une conscience du fait qu'on est encore à l'ère des donateurs et de l'autre, on souhaiterait s'en sortir en mobilisant d'autres ressources. Celles qui apparaissent accessibles sont les ressources institutionnelles. Une fois les ressources mobilisées, leur gestion semble avoir recours à la comptabilité pour près de 50 % des associatifs. Toutefois, plus du quart considère que les choses fonctionnent par simple débit / crédit. Un autre quart a recours à la gestion prévisionnelle. La tendance des financeurs à opérer de plus en plus peut expliquer cela. Les financeurs sont parfois perçus comme rigides (20%), voire procéduriers (25%). Le financement des associations à travers des donations permet un



voire internationale.

Levée de fonds ou assistance financière ?

La recherche de financement semble relever d'une approche traditionnelle : près de 60% comptent sur les donations. L'attente des bienfaiteurs est récurrente, ce qui explique



fonctionnement en termes de débit/crédit, mais la tendance actuelle va vers l'émergence d'un système de financement de plus en plus exigeant. Ce système demande aussi un contrôle financier externe, ce qui correspond à une pratique encore faible dans les associations : 25%. La plupart ont recours à un contrôle interne : 75%.

Dans cet ensemble, seulement le quart des associatifs estime que les bénéficiaires ont une participation importante, 35% estiment qu'elle demeure faible.

La part des bénéficiaires

La répartition des bénéficiaires par sexe est de 95% pour les femmes et de 82% pour les hommes. Ceux qui sont en zone urbaine et périurbaine bénéficient plus de l'action associative, ainsi que les jeunes et les enfants. Les valides bénéficient aussi plus que les personnes à besoins spécifiques. Les rapports avec les bénéficiaires semblent être plus réguliers, le taux de reconnaissance est presque unanime.

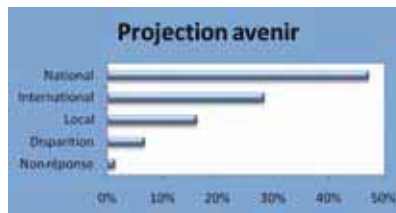
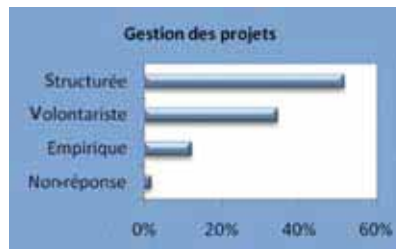
Ce qui est intéressant à souligner est que les bénéficiaires sont plus intéressés par les projets que par les avantages matériels.

En discourant ainsi sur les bénéficiaires, les associatifs ont tendance à justifier leurs propres actions. Ce qui a été fait mérite d'être fait et il a été bien fait. Un discours différent remettrait en cause, à leurs propres yeux, la légitimité de leurs actions. Les quelques écarts par rapport au discours unanime méritent d'être analysés. Pour cela, un profilage des types d'associatifs est nécessaire.

De la stabilité de l'emploi comme variable discriminante

Si on regroupe les différents agents associatifs selon leur emploi ou métier, il est possible de les scinder en deux types : ceux qui ont un emploi

stable (fonctionnaires, cadres, enseignants...) et ceux qui ont un emploi peu stable ou précaire ou sont sans emploi (petits métiers, étudiants...). Ce regroupement permet d'avoir plus de visibilité quant à leur attitude au sein des associations.



Si on choisit de croiser ces deux catégories avec leur perception des finances de leur association, on obtient les résultats suivants :

Quatre choix ont été proposés aux associatifs quant à la recherche de financement : donation, épargne, financement extérieur ou équilibré. Aussi bien chez les stables que chez les peu stables, la donation apparaît comme le moyen de financement le plus prisé, toutefois chez les (PST) «peu stables», on arrive à 55%, 45% chez les (ST) stables. Si on regarde le graphique précédent en terme de tendance, on remarque que sur 3 types de choix (donation, épargne, financement extérieur) les PST dépassent les ST. La seule situation où les ST ont un pourcentage supérieur, c'est à propos du financement équilibré : 18 ST ; 9 PST. Conclusion plausible, la recherche de financement est tributaire de la situation d'emploi des associatifs.

Mode de mobilisation des ressources

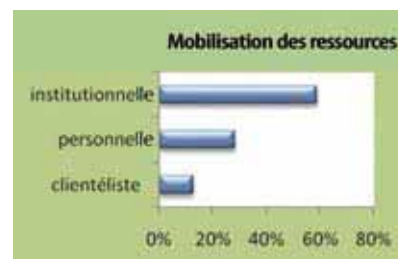
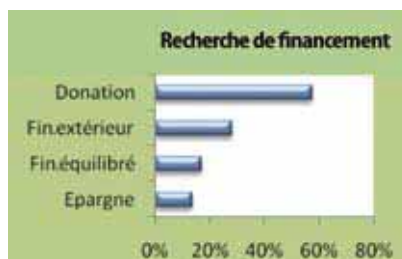
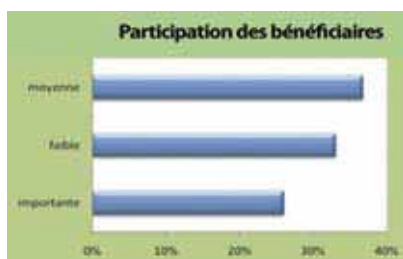
Trois choix ont été proposés quant au mode de mobilisation des ressources : clientéliste, institutionnel, personnel. Les deux catégories préfèrent mobiliser des ressources institutionnelles avec un taux de plus de 60% pour les ST et un peu plus de la moitié pour les PST. En terme de tendances, les PST choisissent le mode clientéliste et personnel et les ST le mode institutionnel. Les ST étant composés pour leur grande majorité de fonctionnaires et d'enseignants se retrouvent mieux dans les institutions et les procédures administratives. Les PST faisant en grande majorité des petits métiers fonctionnent plus facilement dans le registre personnel et clientéliste, où il y a peu de procédures.

Méthode de gestion financière

Trois choix ont été proposés aux associatifs par rapport à la gestion financière : gestion prévisionnelle, comptabilité ou débit/crédit. Le choix optimal est celui de la comptabilité avec plus de la moitié pour les ST, et 43% pour les PST. Les ST préfèrent la gestion prévisionnelle et la comptabilité. Les PST fonctionnent sur le mode débit/crédit. Le statut professionnel explique le mode de gestion. Mais au vu des profils, il n'est pas encore dominant.

Structures de contrôle des ressources matérielles

Deux choix ont été proposés, s'agissant du contrôle des ressources matérielles : évaluation interne ou externe. Les deux catégories pratiquent plus le contrôle interne. Les tendances permettent d'expliquer les préférences : les ST à 68% et les PST à 62% préfèrent l'évaluation interne. Pour l'évaluation externe, le rapport s'inverse. Les ST choisissent l'évaluation interne, alors

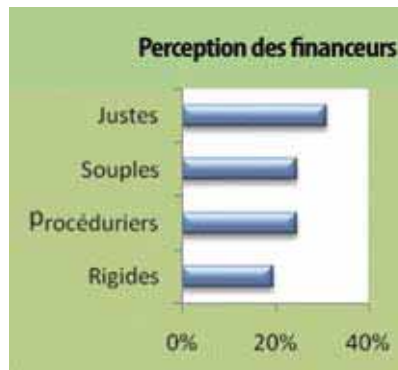
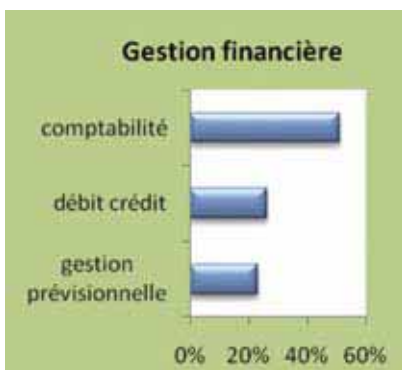


que les PST préfèrent l'évaluation externe. L'attitude des uns et des autres par rapport à l'évaluation est intéressante. Les ST préfèrent l'interne, ils pensent probablement avoir les compétences pour la faire ou interviennent de telle manière qu'ils préfèrent gérer leur mécanisme entre eux. Les PST, en donnant plus d'importance à l'évaluation externe que les ST, sous-entendent qu'ils n'ont pas les capacités de la faire, mais manifestent aussi une certaine suspicion vis-à-vis de ceux qui choisiraient de la faire en interne.

Transparence

Quatre choix ont été proposés s'agissant de la transparence : réelle avec contrôle, sans contrôle, de forme, superflue. Le choix optimal est celui de «réelle avec contrôle», avec près de 60% pour les ST et 40% pour PST. En terme de tendance, les ST sont majoritaires quant à une transparence réelle avec contrôle, alors que les PST le sont pour les trois autres items. Ce que l'on peut retenir de ces attitudes, c'est que d'un côté on estime qu'il existe un contrôle et de l'autre non. Si l'on considère que dans une même association coexistent ces deux tendances contradictoires, c'est qu'il n'y a pas réellement de transparence, seulement une perception différente de la transparence, selon le statut social des uns et des autres.

Participation des bénéficiaires



Trois choix ont été proposés aux cadres associatifs quant à la participation des bénéficiaires : importante, moyenne, faible. 45% des PST pensent qu'elle est moyenne. Les ST sont partagés : chaque tiers a une attitude différente. Cette configuration des postures est opaque. Il est possible de la traduire de la manière suivante en ajoutant un autre élément. Si l'on suppose que le choix moyen ne permet pas d'effectuer une mesure précise, on peut estimer que les PST sont près de la moitié à ne pas savoir et que les ST sont partagés en deux. En tout état de cause, la question sur la participation semble soulever d'autres questions sur la transparence et sur le mode d'évaluation des actions des associations.

Perception des financeurs

Quatre choix ont été proposés s'agissant de la perception des financeurs : justes, souples, procéduriers et rigides. Les attitudes et

les tendances sont complètement contradictoires entre les ST et les PST. Les premiers estiment que les financeurs sont justes ou souples, les seconds qu'ils sont procéduriers et rigides. Les attitudes tranchées dans ce cas signifient que, dans un même espace associatif, la circulation de l'information demeure faible.

La stabilité ou l'instabilité professionnelle sont deux variables discriminantes quant aux attitudes des associatifs. Tout se passe comme si la position professionnelle déteignait sur la vie associative. Les ST agissant dans un milieu organisé, transposent ce même milieu dans l'espace associatif et y ont des représentations homothétiques. Les PST se trouvent professionnellement dans des environnements faiblement organisés et ont donc peu de possibilités de comparaison. Le statut personnel est discriminatoire, il est aussi discriminant dans la distribution des associatifs au sein des associations.

En s'intégrant dans une association, tout individu va y jouer un rôle en fonction de celui qu'il joue dans la société. Ce sont ces rôles qui vont décider de l'orientation des associations et de leurs modes de gestion et par conséquent de l'impact sur les bénéficiaires, qu'il soit matériel ou autre. Le croisement du statut associatif avec plusieurs attitudes associatives peut être révélateur.

Le statut associatif : une projection du statut social

Les différents agents associatifs occupent plusieurs fonctions au sein de leurs associations : formateur, coordinateur, assistant, secrétaire, membre du bureau, chargé de mission... Ces différentes positions ne sont pas le fruit du hasard, elles sont prédéterminées par le statut social.

Il est possible de les regrouper en

faire. Les adhérents qui représentent l'effectif le plus important, sauf dans les petites associations.

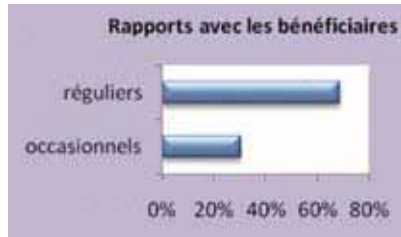
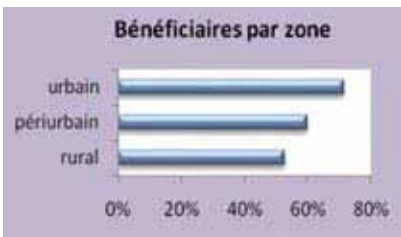
Si l'on croise le statut social avec le statut associatif, il est possible de remarquer que les stables représentent 30% des membres du bureau, 5% des chargés de mission et 15% des adhérents. Par contre les peu stables représentent 15% des membres du bureau, 10% des chargés de mission et 20% des adhérents. La probabilité d'être membre du bureau lorsqu'on est PST correspond à la moitié des ST. Par leur stabilité professionnelle, ces derniers sont plus outillés pour gérer et décider au sein des associations. Il n'empêche que les PST en se retrouvant, même minoritaires, au sein des conseils d'administration, peuvent intervenir dans certaines décisions, en mobilisant les autres PST. Dans ce jeu de croisement d'intérêts, les décisions finissent par être partagées au sein des associations, en fonction des statuts associatifs.

En observant certains croisements entre le statut associatif et différentes formes de pratiques, on peut relever quelques éléments significatifs.

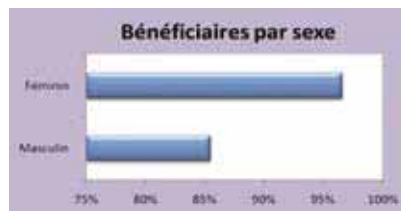
Ressources et statut associatif

Comme structure transitoire de mobilisation des ressources matérielles à dispenser vers les bénéficiaires qui en ont besoin, les associations ont leurs ressources humaines. Ce sont celles-ci qui décident des actions et des réalisations. Comment sont-elles recrutées ? Les attitudes diffèrent selon le statut associatif. Plus de la moitié des membres du bureau déclarent que le mode de recrutement est organisé. Les adhérents pensent qu'il est accidentel. Les chargés de mission se situent dans une attitude médiane.

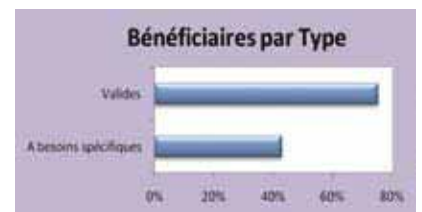
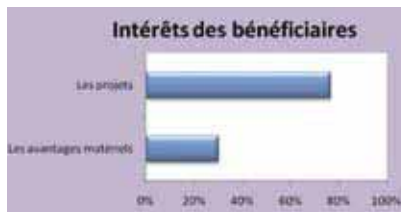
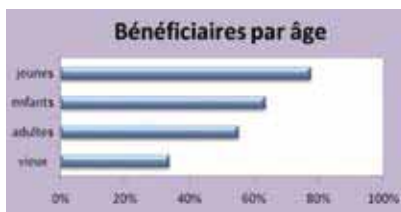
Si on applique cela à une association, comment des attitudes aussi contradictoires peuvent-elles coexister ? La décision de recrutement au sein d'une association se fait



trois : les membres du bureau qui ont une responsabilité pour une durée précise et qui ne sont en principe pas rémunérés pour leurs fonctions. Ils peuvent être indemnisés. Les chargés de mission qui sont rémunérés pour un certain savoir-



généralement au sein du bureau. Il est logique que ses membres justifient leur choix. Comme il est légitime que les adhérents remettent en cause ce choix. Cela dit, ces perceptions remettent en cause le degré de transparence des décisions.



• *Système de gouvernance et statut associatif*

L'ensemble des associatifs considère que le système de gouvernance est transparent : les membres du bureau 80% ; les chargés de mission plus de 80% et les adhérents 60%. Les taux relatifs à la non-transparence sont faibles. Toutefois, près du tiers des adhérents pensent que le système

de gouvernance est en cours d'élaboration.

• *Motivations et statut associatif*

Les adhérents et les membres du bureau sont motivés par l'intérêt général : 48% pour les premiers et 52% pour les seconds. Les chargés de mission sont motivés par l'intérêt général et personnel. Cette catégorie

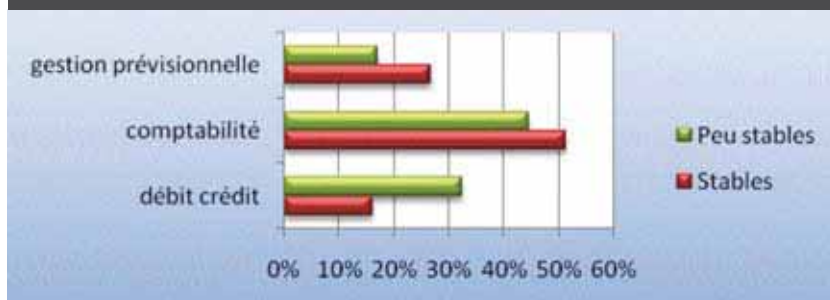
est particulière. Elle a des fonctions rémunérées au sein de l'association. Le travail associatif représente pour elle une source de revenus. C'est un groupe en cours de développement. En répondant à un besoin, il arrive à monnayer son savoir-faire. Près de 20% des adhérents sont aussi motivés par leur intérêt personnel, alors que seulement 10% des membres du bureau le sont. La lecture des activités développées au sein des associations permet de mieux comprendre ces motivations.

Les différents agents associatifs se répartissent d'une manière disparate par rapport à leurs activités. Chaque catégorie classe les activités à sa manière, ce qui dénote des priorités différentes.

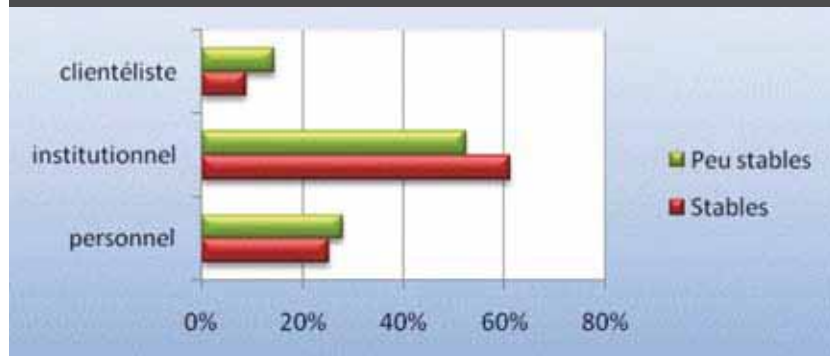
Plusieurs propositions ont été faites aux enquêtés pour répondre à cette question sur les activités : la formation qui peut contribuer à la qualification personnelle des associatifs ; les études qui peuvent avoir une incidence sur les bénéficiaires ; les cérémonies qui peuvent représenter un moment de promotion, de contact des associations ou d'utilisation d'un budget ; les déplacements qui correspondent le plus souvent à un moyen de justification des salaires ; les salaires qui ont une incidence directe sur les associatifs et le fonctionnement qui peut révéler un niveau d'organisation des associations.

Pour toutes les catégories, salaires et déplacements représentent seulement 10% des activités. Tous donnent priorité à la formation, plus de 20%. Membres du bureau et adhérents classent en deuxième lieu les cérémonies, avec un pourcentage de 20% pour les adhérents et de 18% pour les membres du bureau.

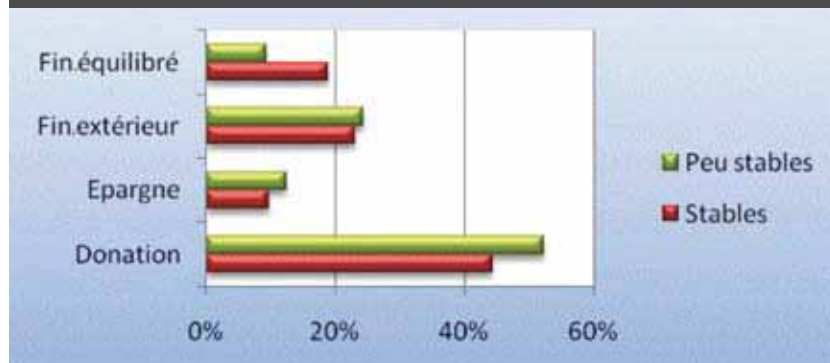
Méthode de gestion financière



Mode de mobilisation des ressources



Recherche de financement



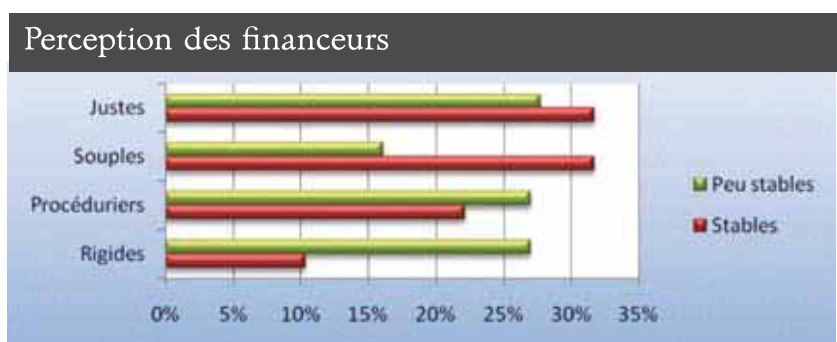
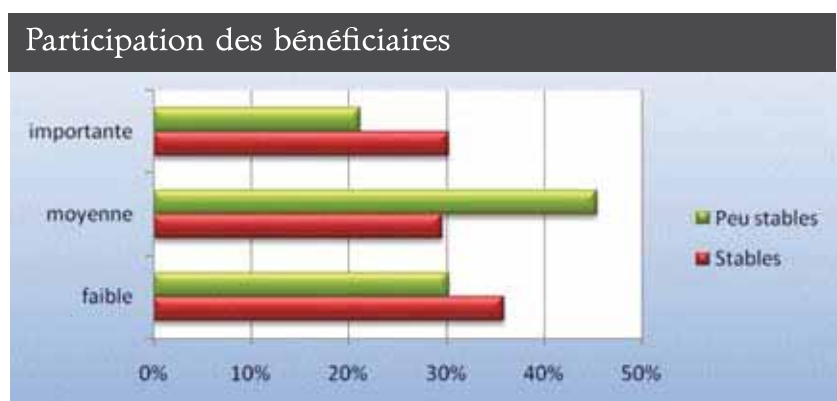
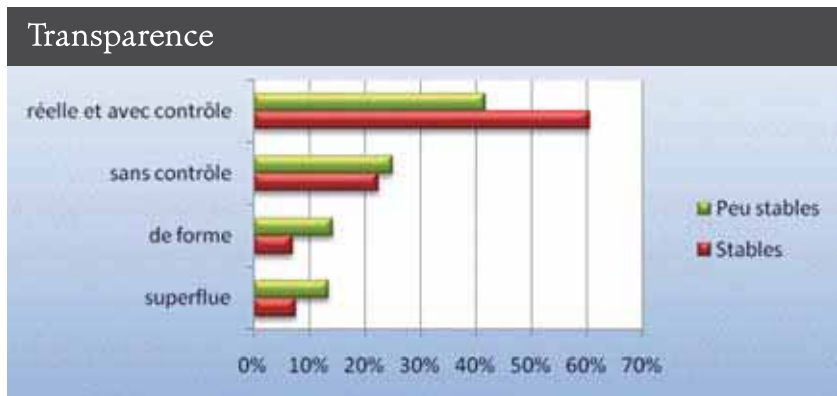
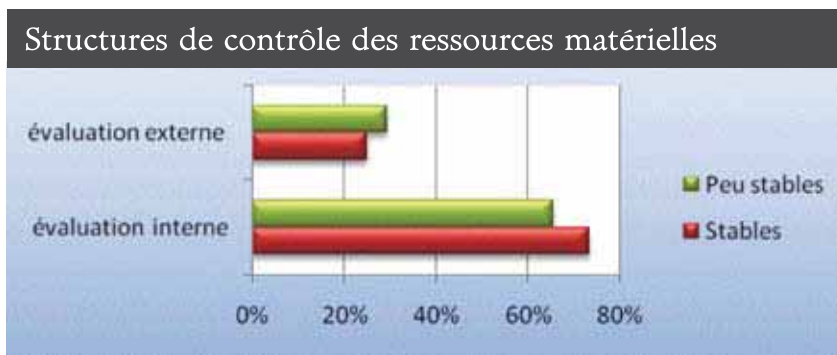
Le fonctionnement, par contre, est différemment considéré. Les chargés de mission le regardent comme une activité importante (20%) et les deux autres catégories le considèrent moins. Si l'on considère qu'une association qui veut s'organiser se doit d'avoir un budget de fonctionnement, ceux qui sont à même de défendre cette idée travaillent pour l'association, ce sont les chargés de mission. Ils opèrent une sorte de glissement des responsabilités avec les membres du bureau.

• *Participation des bénéficiaires et statut associatif*

Qu'en est-il des bénéficiaires ? La participation des bénéficiaires est considérée comme importante à près de 40% pour les chargés de mission et 35% pour les membres du bureau. Les premiers semblent être en relation avec les bénéficiaires et les seconds ont une obligation statutaire. Tout se passe comme si les membres du bureau déléguaient leurs rôles à des personnes qui auraient plus de technicité. Les adhérents considèrent cette participation comme moyenne à près de 50%, voire faible, à 28%. Deux explications à cela. D'abord ils peuvent ne pas savoir ce qui se passe, ensuite ils peuvent s'estimer des bénéficiaires potentiels et considérer qu'ils ne participent pas assez.

• *Perception des financeurs et statut associatif*

Comment sont perçus les financeurs? Ici les avis des trois catégories sont complètement divergents. 30% des membres du bureau estiment qu'ils sont justes, voire souples. 27% des adhérents estiment qu'ils sont rigides, voire procéduriers. Les membres du bureau sont plus souvent en contact direct et régulier avec les financeurs, les adhérents ne les connaissent pas souvent. Par contre, 38% des chargés de mission considèrent qu'ils sont justes. Un



nouveau profil d'associatifs est en train de se positionner comme interface, de par son savoir-faire.

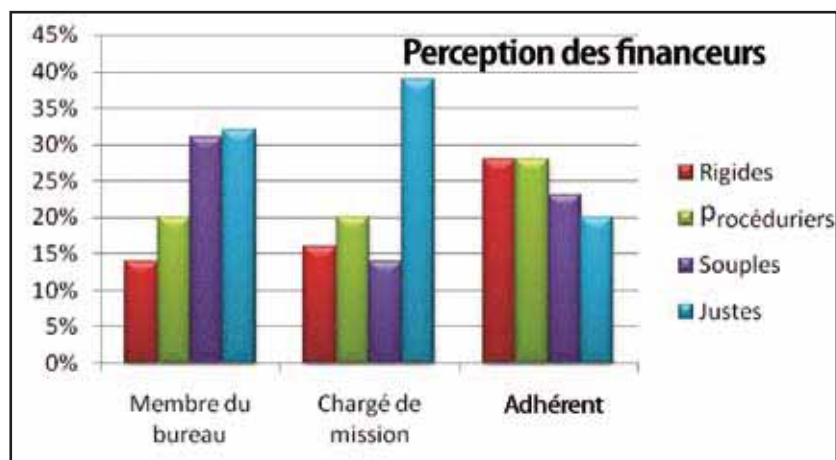
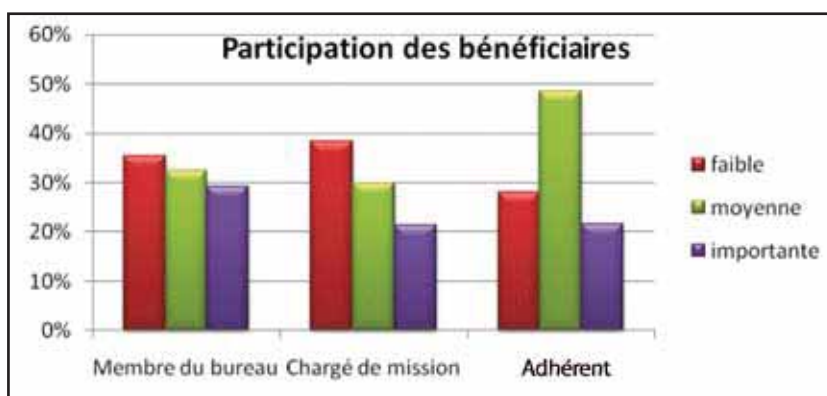
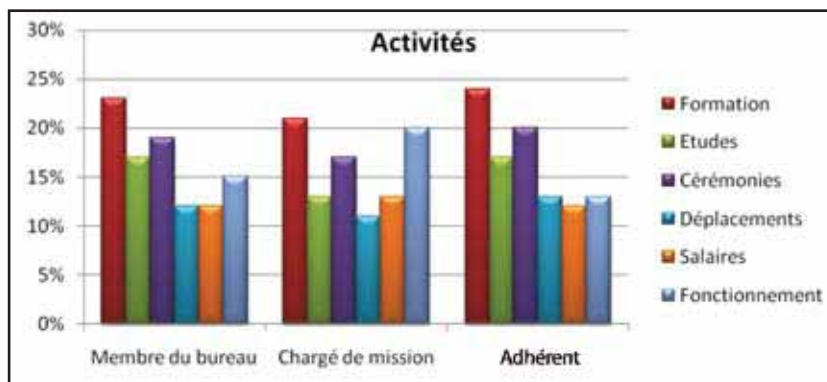
Une multiplication des agents associatifs, quelques profils.

L'analyse du découpage des associatifs en deux catégories, ►►

stables et peu stables, a permis de comprendre combien la variable statut professionnel peut se révéler déterminante, dans le déploiement des rôles au sein des associations, et combien les stables, en ayant une activité organisée, reproduisent un certain sens de cette organisation au sein de leurs associations. Leurs profils peuvent être bénéfiques aux associations, en les organisant mieux et en rationalisant les dépenses, ce qui peut avoir un impact certain sur les bénéficiaires. D'un autre côté, il y a des peu stables qui viennent d'un environnement faiblement organisé, mais qui, en transitant par les associations, peuvent apprendre à s'organiser et leur passage associatif peut être bénéfique pour l'amélioration de leur statut professionnel. Cependant, les peu stables se dirigent aussi vers les associations pour un bénéfice matériel rapide, au lieu de jouer un rôle d'interface et se transforment, alors, eux-mêmes en cible, ce qui contribue à rendre les rôles des associatifs de plus en plus opaques.

L'analyse des fonctions au sein des associations permet de dégager un nouveau profil d'associatif, celui du chargé de mission. Il se situe entre les membres associatifs et les adhérents. Il détient un savoir-faire qu'il est prêt à monnayer. Il peut être plus efficace dans la relation avec les bénéficiaires, mais il peut parfois détourner les objectifs des associations vers ses propres objectifs.

En tenant compte de tous ces éléments et en les croisant, il est possible d'identifier 4 types d'associatifs : les informés, les impliqués, les intéressés et les passagers. Leurs actions sur le terrain sont différentes, leurs attitudes sont disparates et les



relations qu'ils ont avec les bénéficiaires sont variables. En partant de l'AFC ci-dessous, 4 groupes se distinguent avec des compositions différentes.

• *Les informés*

Ils constituent un groupe à part qui semble ne pas avoir de liaisons avec

les autres. Il est composé de la manière suivante : des fonctionnaires, des cadres, des enseignants, des personnes qui sortent de l'enseignement supérieur et qui ont par conséquent un statut stable. Ils ont entre 35 et 60 ans, ils sont dans les associations depuis plus de six ans et sont souvent membres du bureau.

• *Les impliqués*

Ils constituent un groupe ayant des liens avec les autres, mais qui a ses propres spécificités. Il est composé de la manière suivante : des étudiants, des adhérents, des personnes qui ont le niveau secondaire, qui ont moins de 35 ans et qui sont dans les associations depuis plus de deux ans et moins de trois ans.

• *Les intéressés*

Ils ont un lien avec les impliqués mais ont leurs propres particularités. Ce groupe est composé de la manière suivante : des personnes qui font de petits métiers, qui sortent du primaire, ils ont parfois moins de 35 ans mais ils ont souvent plus de 60 ans. Ils sont peu stables.

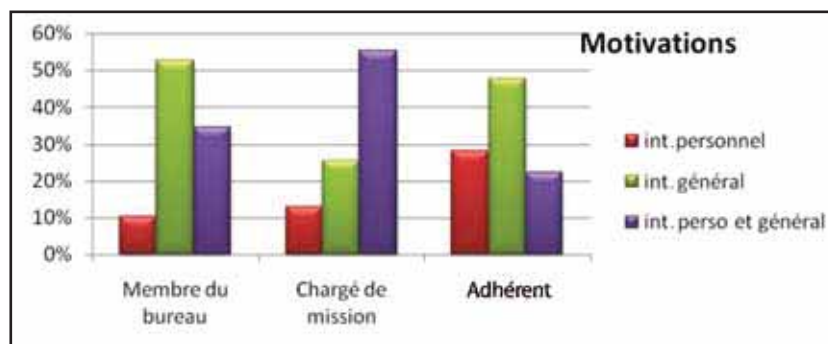
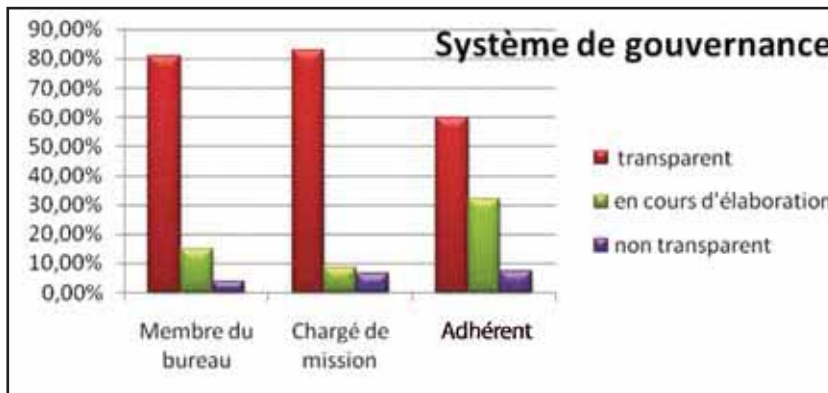
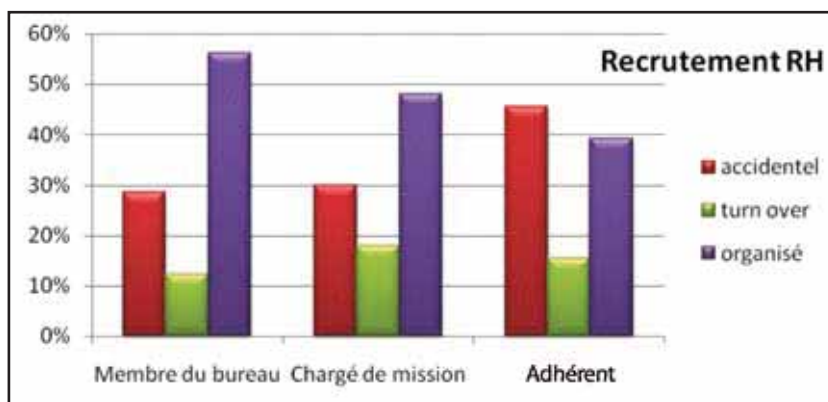
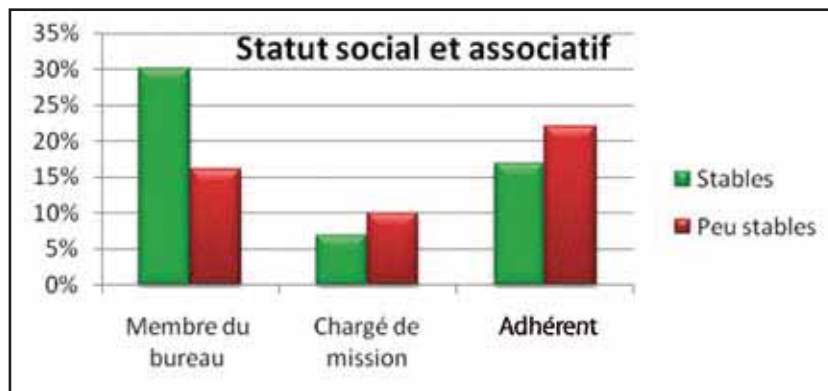
• *Les passagers*

C'est un groupe de construction nouvelle. Il est composé essentiellement de membres associatifs et de chargés de mission. Ces composants sont souvent dans les associations depuis moins de deux ans. Ils ont moins de 35 ans. On y trouve parfois quelques employés. Ils sont souvent peu stables. Les associations organisées peuvent les stabiliser.

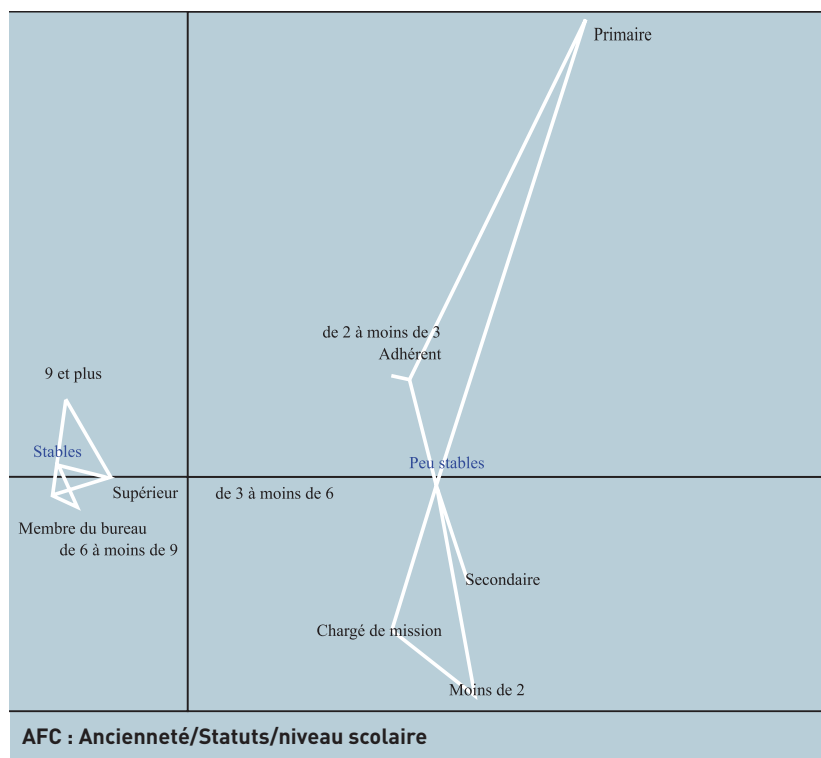
Conclusion :

Une organisation de fortune

Le développement des associations au Maroc est récent, l'intérêt que leur manifeste les pouvoirs publics l'est encore plus. L'extension des associations est inéluctable et la masse d'argent du social qui transite par elles va aller en augmentant. Elles peuvent constituer une interface efficace pour l'amélioration des conditions de vie des populations cibles qui sont dans le besoin. La volonté de compréhension de l'évolution du tissu associatif et de son fonctionnement doit donc se faire en parallèle avec son accroissement. Un système de benchmarking et de



qualification doit être mis au point rapidement, pour que la structure transitoire qu'est l'association puisse jouer pleinement son rôle. ►►



L'essor de l'action sociale, l'apport de l'INDH génèrent une nouvelle méthodologie du travail social, encore balbutiante. Une nouvelle façon de faire est en train de se mettre en place. Mais en installant un nouveau système, on ne désinstalle pas les anciens réflexes, ils sont là, latents, prêts à se réactiver. La multiplication des acteurs institutionnels du social a multiplié la demande sociale et opéré une reconfiguration des associations dédiées au social. Ces dernières se sont elles-mêmes démultipliées, générant des sous-systèmes de gestion du social, composés de personnes qui auront de la difficulté à devenir des professionnels de l'action sociale du jour au lendemain.

De plus, les systèmes qui ont présidé au renforcement du social ne sont pas composés de profes-

sionnels de ce domaine. Une nécessité historique et conjoncturelle a remis le social au premier plan, mobilisant les ressources humaines qu'il était possible de solliciter. La volonté politique de vouloir faire face rapidement aux perturbations sociales qui se profilaient a entraîné la création de structures, dédiées au social certes, mais peu organisées et encore phase de découverte. Ce qui s'est passé en haut de la pyramide de gestion du social s'est décliné en bas, dans les associations. Il y a eu transfert de configuration avec un certain degré d'opacité transversale. A un niveau élevé de décision, le politique se conjugue avec la carrière personnelle, de la même façon, à un niveau plus bas, le travail associatif sert l'évolution personnelle. Dans les deux cas, il y a des places à prendre ; seuls les chemins et les étapes sont différents.

La conscience que toute action entraîne des effets pervers et que la transformation des systèmes fabrique une entropie tendant à les faire revenir à leur état initial, devrait faire réfléchir les décideurs aux effets induits par leur action. L'accompagnement des associations doit s'opérer dans un esprit de respect de leur indépendance et de réel partenariat, sans chercher à les phagocytter ou à les manipuler ce qui rendrait le jeu associatif encore plus complexe et reproducteur de systèmes déjà existants. Toute tentative de manipulation des associations contribuerait au développement de ces deux groupes qui sont les intéressés et les passagers. Une attitude de contrôle, voire d'audit permettrait de renforcer les deux autres groupes qui sont les informés et les impliqués. ■

Liste des enquêteurs

- **Coordinatrice générale**
Khadija BOUTALEB, CESEM
- **Enquêteurs Rabat (Etudiants HEM)**
Omar MARZOUK
Rihab SABI
Chafiq BELAAZIZ
Zineb BENYAHYA
- **Enquêteurs Casablanca (Etudiants HEM)**
Reda LHAMOUID
Saad BOUZOUBAA
Saad SLAOUI
Chihab JABRI
Amine CHAKOUF
Mohamed Amine MAKTOUM
- **Enquêteurs Tanger (Etudiants ENCG)**
Hafsa MAKWAR
Zineb TADILI
- **(Etudiants ISIT)**
Naciri Nourddine
El Ammari Ghofrane
- **Enquêteurs Marrakech (Etudiants HEM)**
Mehdi BERRADA EL AZIZI
Abdellatif BOULARBAH
- **Enquêteurs Agadir (Etudiant à la faculté de droit)**
Mohamed ABDENNOURI
- **(Etudiante ENCG)**
Hind BENDRIOUICH

LE STRATÈGE



Collectif Stratégie
RECHERCHE ET UNIVERSITÉ :
BLOCAGES ET PISTES DE RELANCE

Exposés : Mohamed Cherkaoui & Rahma Bourqia
Discutants : Mohamed Berriane, Kacem Basfao,
Abdelaziz Meziane Belfqih, Nezha Guessous & Nouredine Mouaddib
Coordonné par Driss Ksikes - Synthèse : Adil El Mezouaghi

L'Union pour la Méditerranée, tant de brèches à colmater
Par Fouad Ammor

La méthode des discours

Pour la troisième session de sa première année de travail, le Collectif Stratégie a choisi de se pencher sur la problématique de l'université, avec un zoom particulier sur la recherche. La méthodologie du groupe de réflexion, se basant sur les rapports ou études disponibles afin d'en déduire une stratégie possible, cette session s'est appuyée, directement ou indirectement, sur des études récentes et fort bien documentées.

Il s'agit d'abord de deux enquêtes inédites, menées et/ou coordonnées par le sociologue Mohamed Cherkaoui. La première porte sur l'état de la recherche en sciences sociales et sur le corps professoral. Quant à la seconde, de nature bibliométrique, elle couvre l'ensemble de la production intellectuelle marocaine de 1960 à 2006. Ces études sont aussi bien quantitatives que qualitatives et ont impliqué des focus groups, conduits par des collègues, et des rapports de conjoncture d'une dizaine de champs disciplinaires rédigés par eux. Le fait que Mohamed Cherkaoui, maître d'œuvre de ces travaux me-

nés depuis deux ans, propose d'en tirer les grandes leçons, a grandement contribué à la qualité de la rencontre.

Le deuxième exposé, signé Rahma Bourqia, s'inspire, sans forcément en rendre compte, de la dernière étude menée au profit du Conseil supérieur de l'enseignement, mais brasse aussi des idées accumulées par la sociologue et présidente d'université, lors de son expérience d'académicienne et de gestionnaire.

La session a été également rehaussée par la contribution de discutants, experts en la matière, et externes au groupe (Mohamed Berriane, doyen de la faculté des lettres Agdal-Rabat, Kacem Basfao, qui a une expertise en matière de réforme universitaire, et Noureddine Mouaddib, porteur du projet de l'université internationale de Rabat). Last but not least, la participation active et pertinente de Abdelaziz Meziane Belfqih, en sa qualité de président du Conseil supérieur de l'enseignement, a permis à cette journée de travail d'aller au-delà du diagnostic et de tenter quelques suggestions concrètes. ■

Auteur de deux études nationales faisant état de la recherche en sciences sociales et des livres et parutions marocaines, le sociologue Mohamed Cherkaoui énumère les 7 péchés capitaux de la recherche et des chercheurs au Maroc.

*Mohamed Cherkaoui,
sociologue*

Mon intervention tournera autour des effets des politiques publiques, du statut social de l'enseignant chercheur, de la communauté scientifique et de son rôle dans l'institution universitaire, enfin, de la crise de la production scientifique. Au Maroc, la recherche en sciences humaines et sociales se développe dans un environnement qui n'est guère stimulants pour ne pas dire hostile. Les pouvoirs publics n'ont pas encore pris la mesure des efforts à accomplir dans ce domaine. En termes de conditions de travail, ils ne mettent pas à la disposition des enseignants chercheurs les moyens matériels et humains nécessaires. Ils n'ont pas de politique scientifique claire et visible qui encadrerait l'activité collective de recherche. Un leitmotiv revient presque constamment dans la quarantaine d'interviews que les enseignants nous ont accordées et dans les focus groups¹. Il ne suffit pas de nous demander, affirment-ils, d'assurer des enseignements et de supporter les conséquences de la nouvelle réforme qui nous pénalisent. Il faut encore soutenir nos efforts par le recrute-

Dilemmes de la recherche et crise des sciences sociales

ment d'assistants et par la création de centres de recherche autonomes au sein même de l'université, qui disposeraient de budgets également propres et autonomes.

Or, depuis de nombreuses années, les recrutements se tariissent, la relève n'est nullement préparée: certains départements seront bientôt sinistrés après le départ à la retraite des plus anciens. Par ailleurs, la politique actuelle qui consiste à recruter massivement des vacataires pour parer au plus pressé est dangereuse et conduira à une grave détérioration de la qualité de l'enseignement.

A force de confiner les universitaires marocains dans des tâches d'enseignement, on les condamne à réduire cette activité à une simple restitution de cours fatigués et à passer le plus clair de leur temps à corriger des copies. Or pour que l'universitaire soit en mesure de suivre les progrès de sa discipline et d'en transmettre l'essentiel à ses étudiants, il lui faut non seulement avoir accès à toutes les publications internationales mais également conduire lui-même des recherches. Il convient donc de s'assurer que la multiplicité des rôles du professeur soit respectée, qu'on ne la réduise pas à l'enseignement au détriment



de la recherche proprement dite à laquelle les enseignants devraient normalement consacrer une partie de leur temps. Toutes les universités modernes souscrivent aux principes que Humboldt avaient énoncés et appliqués lors de la création de l'université de Berlin, au tout début du XIX^e siècle. Selon le plan de Humboldt et de Fichte, l'université est d'abord un lieu d'enseignement et de recherche, ce qui est, pour l'époque, une véritable révolution dans la mesure où elle rompt avec la vision archaïque d'une université qui restitue sans créer. De nombreux enseignants marocains qui avaient reçu une formation de chercheur deviennent très vite des cadres dont la fonction principale est la restitution de cours et la gestion. L'université, lieu de recherches, est

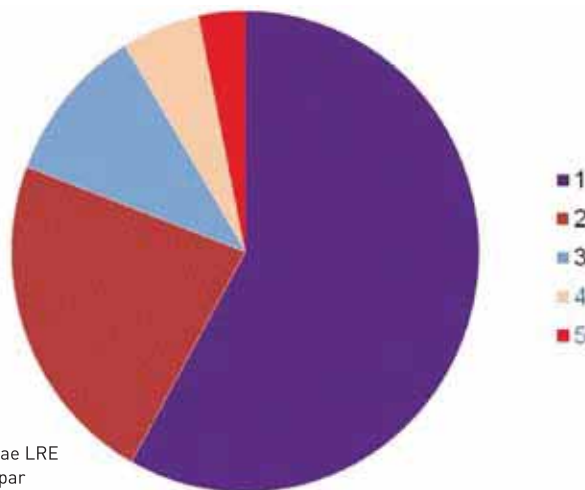
pratiquement inexistante. La culture de la recherche n'a pas encore pénétré sérieusement nos universités. Sous ce rapport, l'université marocaine est pré-humboldtienne.

Au Maroc comme du reste dans d'autres pays en développement, les chercheurs font face à un dilemme : soit ils participent à des expertises et à des travaux extra-universitaires pour contribuer à la résolution de problèmes locaux, soit ils suivent les modèles et les systèmes de référence universalistes communs à la communauté scientifique internationale. Apparemment, les deux voies sont exclusives l'une de l'autre au Maroc. Il n'en est pas ainsi dans les pays où la recherche fondamentale est soutenue.

Si les ressources de l'enseignant chercheur marocain proviennent ►►

Dilemmes de la recherche et crise des sciences sociales

Le nombre de publications par chercheur durant sa carrière universitaire



Source : Camembert établi par LRE à partir des chiffres extraits par M. Cherkaoui de son étude sur les chercheurs

principalement, pour ne pas dire exclusivement, de réponses à des appels d'offre, s'il n'est pas libre de définir librement ses thèmes de recherche, sa problématique théorique. Il faut s'attendre à ce que les résultats de ses travaux demeurent confinés dans de médiocres perspectives d'ingénierie sociale. Il serait miraculeux qu'ils aboutissent à un progrès de la connaissance scientifique, à des résultats cumulatifs ou inédits.

On comprend que l'ingénierie sociale soit importante pour l'Etat ou pour d'autres bailleurs de fond. Mais il serait grave et handicapant pour le chercheur que le seul financement de ses recherches ne provienne que d'appels d'offre ou d'expertises. Certes, de telles sources de financement existent dans les pays où la recherche est intense; elles sont cependant loin d'être les seules et les plus importantes. L'expérience passée de certains pays qui avaient fortement contribué à orienter la recherche vers l'ingénierie

sociale est édifiante : les retombées cognitives sont des plus modestes...

Je ne peux qu'être circonspect sur ce mode de financement.

L'Etat peut et doit avoir une politique de recherche, mais à la condition que son financement soit varié et qu'il accepte de financer des recherches apparemment gratuites et sans intérêt pratique immédiat pour lui. Qui serait d'ailleurs assez imprudent pour affirmer que de telles recherches libres de tout souci pratique n'auront aucun impact sur de futures décisions politiques parfois majeures ?

Comparés à leurs collègues des pays scientifiquement plus avancés, les chercheurs marocains souffrent de plusieurs handicaps importants qui sont liés à la visibilité et à la reconnaissance de leur production sur la scène internationale. Ils ne bénéficient pas davantage de visibilité et de reconnaissance dans leur propre société...

Les chercheurs n'ont pas de statut social et ne jouissent pas d'un

prestige élevé. Les médecins, les avocats, d'autres professions libérales, certains hauts fonctionnaires, ayant un niveau d'instruction et des diplômes similaires, ne sont pas seulement mieux payés mais jouissent d'une meilleure considération sociale.

Les représentations sociales du métier de professeur sont franchement négatives. Les analyses des données de l'enquête quantitative, conduite auprès des 1400 enseignants chercheurs en sciences humaines et sociales, ont montré que, quelle que soit la dimension de l'espace positionnel que l'on prend en considération, qu'il s'agisse des revenus, du prestige ou du pouvoir, le professeur d'université marocain occupe une piètre place et a une image dégradée...

L'université et la recherche finiront par ne plus attirer les meilleurs étudiants si la situation perdure. Si, d'ailleurs, les plus brillants étudiants sont de moins en moins attirés par l'université, c'est sans doute parce qu'ils estiment que les rétributions sociales que leur offre la communauté nationale ne sont plus proportionnelles aux sacrifices, aux contributions qu'ils ont dû consentir pour se former. C'est là un problème quasi universel que les pays industriels avancés connaissent également. Ils l'ont toutefois partiellement résolu en ouvrant les portes de leurs universités et centres de recherche aux intellectuels étrangers, en rétribuant les publications scientifiques en fonction de la renommée internationale de la revue, en modulant les salaires en fonction de leur demande et de la notoriété scientifique de l'enseignant. Le Maroc ne peut les concurrencer ; il doit à tout le moins garder son

unique richesse, ses hommes.

Par-dessus tout, les chercheurs ont besoin de trouver leur place dans une communauté scientifique qui a sa propre légitimité dans le système universitaire comme dans la société. Au Maroc, la communauté scientifique dans les sciences humaines et sociales est à peine embryonnaire. Elle n'est, à vrai dire, reconnue, ni par les enseignants chercheurs eux-mêmes, ni a fortiori par les pouvoirs publics qui pourraient l'impulser en lui accordant des prérogatives importantes, en matière d'évaluation des réponses aux appels d'offre et des promotions. Ils pourraient à terme l'institutionnaliser. Cela suppose aussi une plus grande professionnalisation de la part des enseignants chercheurs.

En principe, il appartient aux membres de la communauté scientifique d'exercer un contrôle interne des critères reconnus et admis par eux. Cela ne peut fonctionner sans l'existence d'un consensus sinon absolu du moins général autour

la création d'associations professionnelles actives. Parfois de telles associations marocaines existent, mais elles manquent d'un appui public pour qu'elles fonctionnent mieux : congrès annuels, création de revues nationales pour dépasser l'émiettement caractéristique des revues de facultés qui sont perçues



Le niveau d'insatisfaction des enseignants touche 75% du corps. Leur loyauté à l'égard des universités est des plus incertaines.

de règles et valeurs propres à la communauté. Que ce soit dans les entretiens, la recherche quantitative ou les focus groups, je n'ai pu remarquer l'existence d'aucune conscience par les membres de la communauté scientifique des frontières de leur organisation et de ses mécanismes de contrôle social, particulièrement les systèmes de récompense qui assurent l'autonomie de la communauté scientifique, sa reproduction et sa croissance.

L'émergence d'une communauté et la légitimité des activités scientifiques sont souvent associées à

comme non légitimes aux yeux de beaucoup, notamment des chercheurs appartenant à la communauté internationale.

Le problème de l'évaluation des travaux des chercheurs marocains se pose de façon dramatique. Il n'existe aucune instance nationale, légitime, contrôlée par les pairs pour évaluer les travaux et contrôler la promotion. Les commissions facultaires ne sont pas perçues comme indépendantes, dignes de foi, objectives. La promotion se fait selon des règles bureaucratiques qui jurent avec les normes de toute

université digne de ce nom, pour lesquelles la productivité scientifique et la concurrence loyale dans un domaine où l'émulation est souhaitable et même nécessaire sont deux des principaux critères d'évaluation.

C'est, me semble-t-il, l'un des nœuds du problème de l'émergence et de la structuration de la communauté. La question essentielle que je me suis posée dans ce travail est celle de savoir si les enseignants chercheurs marocains constituent une « constellation d'acteurs », au sens de Gläser, douée de propriétés spécifiques relatives à la communication et à la coopération. La réponse à cette question qu'autorisent les analyses croisées des données de l'enquête est négative.

On remarque un bas niveau de communication entre les enseignants chercheurs au Maroc. Il s'explique par l'inexistence d'une communauté scientifique, d'institutions nationales de rencontre, d'instances nationales d'évaluation autonomes et reconnues par les pairs.

Mais cela s'explique aussi par le désintérêt pour l'université de l'écrasante majorité du corps professoral et de sa défection à laquelle j'ai consacré plusieurs questions de l'enquête quantitative. A ce sujet, permettez-moi de rappeler quelques faits. Le niveau d'insatisfaction des enseignants est si élevé qu'il touche 75% du corps. Leur loyauté à l'égard de l'institution universitaire à laquelle ils appartiennent est des plus incertaines. Leur souhait de quitter l'enseignement supérieur, et la recherche à l'occasion, est anormalement intense ; leur avis relatif au départ volontaire à la retraite qui a été proposé par l'administration est si positif qu'ils formulent des vœux pour qu'on leur offre une fois encore cette option ; la profession que l'enseignant conseille à son

Dilemmes de la recherche et crise des sciences sociales

enfant écarte toute référence au métier d'enseignant. Ces réponses alarmantes ne laissent aucun doute sur le profond malaise des universitaires.

La situation des universitaires marocains correspond de façon presque caricaturale au modèle théorique qu'a développé Albert Hirschman pour les organisations. Selon cette théorie, face à des problèmes que l'institution est incapable de résoudre, les sociétaires sont condamnés soit à la prise de parole ou à la protestation, soit à la défection.

Il n'est guère étonnant qu'une telle situation retentisse sur la production scientifique et intellectuelle de l'université marocaine. Cette dernière est à proprement parler en crise. Je voudrais rappeler que plus de 55% du corps professoral n'ont jamais publié une seule ligne de leur vie. La répartition des 45% restants est schématisée de la façon suivante :

7/ L'étude détaillée du corpus, qui comprend la totalité de la production scientifique marocaine de 1960 à 2006, autorise de nombreuses propositions. Je me limiterai ici à mentionner deux points qui me semblent essentiels.

En premier lieu, cette étude bibliométrique confirme la théorie des trois marchés selon laquelle la production intellectuelle en sciences humaines et sociales est soumise à l'arbitrage de ses divers publics, qui sont au nombre de trois: la communauté scientifique, les groupes sociaux institutionnalisés ou non (bureaucratie d'État, partis, syndicats, patronat etc.) et l'opinion au sens large. Les enseignants chercheurs en sciences humaines et

sociales sont sensibles à la structure et à la fragmentation des marchés auxquels ils s'adressent. Ils sont plus ou moins informés de la nature et de la structure de la demande émise par ces marchés.

En l'absence d'une communauté scientifique forte qui compose le premier marché, les chercheurs en sciences humaines et sociales s'orientent vers le deuxième marché, que j'ai qualifié de séculier, pour recevoir gratifications matérielles et symboliques. Les rares enseignants

d'elle.

Sur la base des données du corpus, j'ai conduit une étude comparée entre la production des enseignants et celle des non-enseignants. Une telle comparaison est inédite. Elle montre que, contrairement à toute attente, ce sont les mêmes mécanismes de marché qui sont à l'œuvre dans l'une comme dans l'autre production. On comprend pourquoi l'offre de publication des enseignants et celle des non-enseignants sont similaires.



marocains qui produisent accordent plus d'importance au deuxième marché qu'au premier, composé des pairs, dans la mesure où leur carrière ne dépend pratiquement ni du volume ni de la qualité de leur production, et qu'ils espèrent tirer profit de leur visibilité dans les organes de médiation du deuxième marché.

L'une des conséquences de ce phénomène est la mort annoncée de la communauté scientifique embryonnaire. Si les enseignants et surtout les pouvoirs publics ne se ressaisissent pas, s'ils n'investissent pas les ressources nécessaires pour sauver d'abord, stimuler ensuite, la production scientifique et redonner le lustre à l'université, c'en est fini

En deuxième lieu, je pense avoir identifié certains effets positifs et surtout négatifs des politiques publiques sur la production intellectuelle en particulier et l'université en général. On ne peut dédouaner les enseignants ; on doit leur imputer en partie la crise de la production actuelle, puisque la majorité d'entre eux n'ont jamais publié une seule ligne. Mais c'est en grande partie l'État qui est responsable de la situation anémique de la production scientifique au Maroc.

Lorsque l'État se donne pour objectif une université vivante, lorsqu'il cherche à stimuler la recherche, il y parvient. La meilleure preuve est l'apparition du premier point d'inflexion de la courbe de pro-

duction des enseignants, qui date du milieu des années soixante-dix. Cette date correspond très exactement à un changement de l'offre de places dans l'université marocaine et les grandes écoles.

Lorsque, en revanche, l'État se désintéresse de l'institution universitaire au point qu'il s'aliène les meilleurs éléments, les plus productifs, on voit apparaître le deuxième point d'inflexion, c'est-à-dire un retournement de tendance en 2005. Or cette date correspond bien à l'instauration de la politique de départ volontaire à la retraite.

L'absence notoire de mécanisme de renforcement de la production, s'explique par le fait que l'État marocain n'investit pas de ressources financières pour stimuler la recherche en sciences sociales et humaines d'une part, et d'autre part, par le fait que la promotion au sein de l'université marocaine ne dépend guère des publications.

Dans un ouvrage récent, *The Rise of the Creative Class*, Richard Florida développe l'idée selon laquelle le XXI^e siècle sera celui d'une société et d'une économie fondées sur le savoir et portées par une nouvelle classe douée d'un style de vie et d'un ethos inédits. Si, rappelle-t-il, dans les sociétés féodales, l'aristocratie dérivait son pouvoir et son identité du contrôle héréditaire de la terre, si la bourgeoisie les fondait sur l'appropriation des moyens de production et de commerce, la nouvelle classe les fait reposer sur l'invention et la capacité à constamment créer. Il montre qu'aux Etats-Unis d'Amérique, plus du tiers de la population active appartient à ce qu'il appelle la classe créative et estime que de nombreux pays prennent le même chemin. Le Maroc a-t-il des chances de partager ce destin ? ■

Repenser notre université dans le monde

La présidente de l'Université Hassan II – Mohammedia ne s'est pas contentée de présenter les idées les plus saillantes de la réforme des universités marocaines mais a proposé une réflexion pragmatique pour sa relance.

Rahma Bourquia, sociologue,

En préambule, je soulignerai que les rapports du Conseil supérieur de l'Enseignement ont mis l'accent sur deux grands chantiers, également repris par le plan Emergence: les licences fondamentales et l'autonomie des universités.

Le constat d'une réforme

Au bout de six années de réforme, nous sommes arrivés à quelques acquis intéressants. Sur le plan pédagogique, des mesures claires ont vu le jour :

- Une architecture pédagogique qui offre aux étudiants et aux enseignants une visibilité du cursus.
- L'alignement sur le licence-master-doctorat (LMD) a offert une visibilité au niveau international (européen).
- Nouveau système avec «semestrialisation», modulation, contrôle continu et augmentation des heures contacts avec les étudiants ;
- La capitalisation des acquis ;
- Une normalisation des enseignements avec des normes pédagogiques.



Repenser notre université dans le monde

Toujours dans le registre des acquis, avec les filières professionnelles, la réforme a permis une diversification des filières, une adhésion des enseignants à la réforme et une certaine culture des améliorations continues.

Leçons retenues

Il est impératif de tirer des enseignements des efforts entrepris. Il ne s'agit pas de dresser le bilan complet de la réforme mais en tout cas, d'en tirer des apprentissages. Notre expérience révèle un effort à faire au niveau de l'innovation dans les filières fondamentales. Nous avons manqué de professionnalisme dans le domaine de l'ingénierie pédagogique, lors de l'élaboration des filières nationales. Et l'élaboration de ces filières s'est greffée, en général, sur les disciplines classiques qui existaient au sein des facultés, ce qui a entraîné au niveau de la pratique une sorte de reproduction des contenus de l'ancien système dans le nouveau.

L'autonomie des universités a été mise en place par la loi 01/00. La mise en application totale de cette loi tarde à se produire. Notons que celle-ci offre une marge de prise d'initiative qui est importante : une autorité accordée au conseil d'université, conseil d'établissement..., mais le cadre conceptuel de l'autonomie, ainsi que la contractualisation et la visibilité en termes de gestion du personnel et du budget sur une base contractuelle, tardent à se réaliser.

Quant à la recherche, malgré la restructuration et la réorganisation de ce secteur, elle souffre de l'absence d'une politique claire. Le déficit en matière de fonds alloués est alarmant... Et la dualité des interlocuteurs (CNRST et ministère) pour les universités, constitue une

entrave à une démarche rationnelle pour promouvoir la recherche.

Des acquis intéressants ont donc été réalisés, mais il y a nécessité d'accélérer le rythme des changements et d'aller vers une réforme plus profonde, qui prenne en compte le contexte.

Contexte mondial : la crise d'un modèle

Le modèle universitaire américain s'est désormais imposé et met à l'épreuve les autres systèmes, y compris ceux de l'Europe... On compte parmi ses atouts :

- Classements internationaux ;

Tout dépend de la manière par laquelle le savoir est transmis. 50% des enseignants interrogés qualifient le mode d'enseignement au Maroc d'autoritaire et 33% le qualifient d'interactif.

- Force économique du pays ;
- Attraction des étudiants les plus brillants ;
- Organisation rationnelle et performante ;
- Secteur économique impliqué ;
- Flexibilité dans la gouvernance ;
- Langue anglaise: langue de l'échange intellectuel ;

En Europe, on remet en cause même le système de Humboldt qui voulait, il y a deux siècles, s'affranchir du système des universités traditionnelles, hérité du Moyen Age, et du

système utilitaire qui a été concrétisé en France avec la dualité université / grandes écoles. Humboldt a procédé à un compromis et a pu associer la formation avec le savoir à la formation pour le savoir. Le modèle se base sur l'idée que la formation de l'être humain et la formation pratique sont articulées et associées. Avec le développement de la technologie, même ce système est remis en cause.

Dans tous les systèmes, a régné une uniformisation du discours sur les réformes de l'université et de la rhétorique avec une prolifération des concepts. La professionnalisation, la qualification, l'innovation, la valorisation de la recherche, l'économie du savoir, l'évaluation et l'accréditation ... sont devenues des notions récurrentes du discours réformateur des universités à travers le monde. On retourne constamment vers le système américain pour y puiser des éléments de politiques réformatrices.

Je voudrais m'inspirer de Christine Musselin, sociologue de l'enseignement, et de ses cinq scripts qui résument les actions à entreprendre, pour appréhender une issue possible à la crise.

1. Modifier le rôle de l'Etat : passer d'un Etat centralisateur à un rôle régulateur et évaluateur ;
2. Transformer les universités en organisations, en adoptant le modèle de l'entreprise ;
3. Accroître le rôle des parties prenantes (stakeholders), telles que les régions, les collectivités locales, les entreprises, les holdings et la société civile ;
4. S'inscrire dans la logique de la privatisation et dans la prestation des services pour drainer les fonds ;
5. Se placer dans une perspective

mondiale au niveau de l'offre de formation et de la recherche.

Les grands défis pour l'université marocaine

Dans le cadre des défis qu'affronte l'université marocaine, il est primordial de revoir le contenu de ses missions : former, enseigner, éduquer et produire le savoir.

La question de l'offre de formation est ici capitale. Nous avons constaté d'importants changements dans les

également un grand défi. Quant au savoir-être de l'étudiant, il doit être au cœur de nos préoccupations. L'enseignant dans tous ces défis doit jouer un rôle déterminant.

Quelles valeurs le message pédagogique doit-il véhiculer ? Seul un système d'évaluation, qui prendrait en compte le récipiendaire et les connaissances transmises, l'étudiant en tant que réceptacle et son avis, fournirait des éléments pour cerner cette question...



attentes des apprenants. Et l'université se doit d'y répondre. Par ailleurs, l'apparition de nouveaux métiers et l'essor incontestable des nouvelles technologies de l'information et de la communication soulèvent la question de l'adaptation de la formation aux exigences de nouveaux profils. L'université se retrouve devant la nécessité de diversifier ses formations. La qualité de la transmission des connaissances dépend essentiellement de la manière par laquelle elles sont transmises. Par des méthodes adéquates d'enseignement, on transmet à l'étudiant l'esprit critique, analytique et synthétique, qui stimulent la réflexion et l'intelligence. 50% des enseignants interrogés qualifient le mode d'enseignement au Maroc d'autoritaire et 33% le qualifient d'interactif. La faible maîtrise des langues scientifiques nous pose

Dans ce registre, l'université fait face à de sérieuses menaces : une culture manichéenne, une idéologisation, un discours normatif ...

L'université ne réussit donc sa mission d'éducation que si elle arrive à produire un lauréat citoyen, doté d'esprit d'initiative, valorisant l'effort personnel et le travail, muni d'atouts qui lui permettent de s'adapter à un environnement constamment changeant.

L'université doit donc être engagée dans un processus de changement qui touche le contenu de ses missions et la manière de les mettre en œuvre dans la pratique.

Les services de l'université à l'épreuve

L'université marocaine est appelée à apporter des contributions diverses démontrant une utilité certaine dans

son environnement...

La demande et la pression de la société sur l'université pour son développement sont fortes. Plusieurs études montrent que les universités devraient jouer un rôle stratégique dans le développement du pays, et constituer un levier catalyseur du développement. L'université est attendue surtout sur le plan de la production du capital humain. Ceux qui sont capables d'intégrer la technologie, ayant la capacité d'adaptabilité, d'innovation, la capacité de « learning by doing », de créativité, de prise d'initiative et de décision, augmentent leur valeur sur le marché de l'emploi et améliorent ainsi la qualité de l'emploi. L'université est par ailleurs attendue sur le plan de la production des connaissances qui guident l'emploi. Or de nos jours, les diplômés universitaires se réduisent à un moyen de rente dans une économie de rente...

Les approches et les méthodes d'apprentissage utilisées constituent des canaux pour transmettre les principes démocratiques à une génération d'apprenants. Par la production des idées, des théories, des recherches et des études sur les différents aspects de la société, l'université peut devenir un catalyseur des valeurs démocratiques et faire reculer l'autorité de l'intellectualisme. L'université se transforme en un véritable espace de débats...

L'université marocaine appartient à l'aire de la diversité culturelle : amazigh, arabe, islamique, africaine et andalouse. La culture arabo-musulmane souffre aujourd'hui d'une image négative due à la montée des fondamentalismes religieux et au conservatisme qui frappent les sociétés arabes et islamiques... Elle s'impose une exigence de l'ouverture sur les techniques de valorisation... Mais comment faire de l'université un havre de modernité qui valorise la culture ?

Repenser notre université dans le monde

Repenser le leadership et les enseignants

Le métier d'enseignant doit répondre aux exigences du monde moderne et aux attentes des étudiants... Le leadership et la gestion des changements doivent être des mots clés... La profession d'enseignant connaît une évolution, par le fait du développement du savoir et celui des technologies de l'information... L'enseignement à distance est en train de changer l'apprentissage et le rôle de l'enseignant en tant que tuteur, ayant un rapport avec l'étudiant à travers le médium des technologies de l'information.

Une étude du CSE montre que 42% des enseignants exercent une autre activité en dehors de l'enseignement au sein de l'université d'attache, et que 19% parmi ceux-ci ont déclaré exercer une activité rémunérée et 36% des activités à la fois rémunérées et volontaires...

Quels sont ces enjeux et défis de la globalisation?

Il existe désormais un fort écart entre les pays du Nord et ceux du Sud... Au Maroc, on note une faible production de lauréats. Le taux de scolarisation (le taux des jeunes en âge d'être enrôlés dans un établissement de l'enseignement supérieur) n'est que de 12% à 13% ; alors qu'il est de 30% en Tunisie, 25% en Algérie, 46% en l'Europe et de 60% aux USA... Un des défis majeurs que l'université affronte, c'est comment produire la masse critique nécessaire pour le développement du pays et des secteurs porteurs de ce développement, tout en redoublant d'efforts pour atteindre la qualité...

Par ailleurs se pose le problème de la migration des compétences: 13%

des Marocains qui migrent ont un niveau d'études élevé (ingénieurs...). Une étude, qui a identifié les 24 pays en voie de développement qui envoient le plus de migrants ayant un niveau d'éducation élevé, mentionne la Jamaïque, le Maroc, la Tunisie, la Turquie, et le Sri Lanka. .. Quel est le coût économique du phénomène et quel est le manque à gagner ? ...

Dans un contexte de marchandisation de l'éducation et du savoir, les universités publiques affrontent un défi particulier...

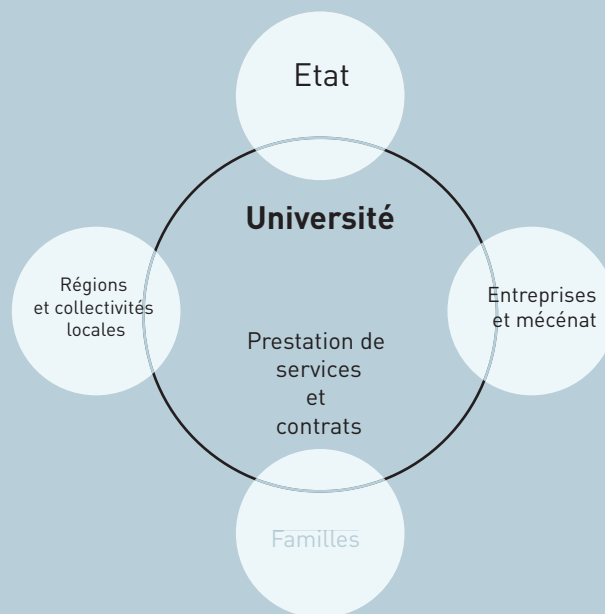
Questions et perspectives stratégiques

Très peu d'études et de réflexion sont menées sur l'université au Maroc... Or, elle doit se penser, et repenser constamment ses missions, son fonctionnement et sa pratique : de la pensée à l'action et de l'action à la pensée...

Si la globalisation inspire et instaure un certain souverainisme de la loi du marché qui appelle au plus compétitif et au plus économiquement fort, le fonctionnement de cette conscience intellectuelle interpelle

Pour leurs enfants, 49% des enseignants ont choisi le système sélectif, 28% l'étranger, 6% seulement le système ouvert (les facultés), 5% le privé, et 12% n'ont pas répondu

Comment traiter la question du financement ?



Le modèle de financement qui contribue à un meilleur rendement de l'université et à la pérennité du financement est celui de la quadrature du financement :



ceux qui œuvrent pour la maximisation du profit... L'université a pour défi d'offrir des idées nouvelles qui incitent des réformes et des changements des paradigmes de pensée.

La dualité système régulé/système non régulé donne matière à réfléchir... Le système non régulé occupe 75% des effectifs... et la notion de non régulé et de système ouvert a une connotation de laxisme et d'absence de discipline... On se retrouve donc avec un système résiduel et il s'ensuit une hiérarchisation des systèmes en terme de qualité de l'offre de formation...

L'image dévalorisée du système non régulé trouve son illustration à travers ces chiffres : interrogés sur leur préférence quant au choix du système pour leurs enfants, 49% des enseignants ont choisi le système sélectif, 28% l'étranger, 6% seulement le système ouvert (les facultés), 5% le privé, et 12% n'ont pas répondu...A la dualité ouvert/sélectif s'ajoute une fragmentation disciplinaire. En résulte alors une juxtaposition des disciplines sans passerelles.

Comment, donc, concilier une massification de l'enseignement supérieur dans les filières fondamentales avec l'amélioration de la qualité ? Quelles sont les modifications à apporter à l'organisation et aux enseignements

des licences fondamentales pour surmonter les défis de qualité ?

On ne peut y répondre sans aller vers une diversification des filières professionnelles et valoriser les licences fondamentales en apportant des améliorations au niveau de l'organisation et de la conception des contenus, des référentiels, des tronc communs et des passerelles... Une réflexion est déjà lancée sur ce thème.

Interdépendance et universalité sont des termes d'une grande importance dans le monde universitaire d'aujourd'hui. L'université marocaine doit avoir l'ambition et la volonté d'atteindre les standards et les normes internationaux. Cela lui permettra de promouvoir la mobilité des enseignants et des étudiants et peut-être de répondre au dilemme de la fuite des cerveaux...

- La première composante est celle de l'Etat, qui assure un financement sous forme de subventions et sur la base de projets compétitifs ;
- Les collectivités locales et régions ;
- Les entreprises à travers des contrats, donations et mécénats ;
- Les familles, frais d'inscription ou bourses.

La contribution de l'Etat encore ...

La réalité des droits d'inscription

pour tous les pays d'Europe ne dépasse pas 10% des rentrées. Il n'y a que le Royaume-Uni où ces droits peuvent atteindre 33%. Le principe de la gratuité de l'enseignement supérieur au Maroc ne permet pas de facturer des frais de formation mais la question de la contribution financière des étudiants se pose avec de plus en plus d'insistance...

Les ressources financières obtenues sous forme de contrats, elles, représentent en France entre 5% et 10% et concernent surtout les institutions techniques, de gestion et recherche développement. En Allemagne elles sont de l'ordre de 10% ; en Italie et en Espagne de 20%, et atteignent 30% au Royaume-Uni. Il est difficile de les chiffrer pour le Maroc tant le partenariat universités/entreprises est en panne...

Conclusion

L'université marocaine fait face à de grands défis dans un contexte complexe où se superposent les exigences du régional, du national et du global... Elle doit repenser sa vision, ses missions et sa performance, dans le cadre de processus de réforme profonde, en instaurant une dynamique de réforme continue et en traitant les questions stratégiques à effet multiplicateur... ■

« Quel avenir pour les facultés de lettres ? »

A partir de leurs positions respectives, de doyen et d'expert en réforme universitaire, les deux premiers discutants ont zoomé sur des aspects de la recherche (autonomie, internationalisation ...) et ont proposé des portes de sortie quant à la problématique de financement

L'intitulé de mon intervention est le même que celui d'un rapport auquel j'ai contribué sur un thème qui intéresse à la fois les universités et les encéintes s'intéressant à la recherche.

Si l'intérêt, pour le Maroc, de la recherche est acquis, il convient de distinguer la recherche en sciences humaines et sociales de celle en sciences exactes et techniques. Or, il y a une prévalence de ces dernières... Leur résultat présente une

deux exposants, j'aimerais structurer mon intervention autour de trois points : étayer le malaise de l'université à travers la géographie comme discipline scientifique, faire le point sur les blocages de la réforme de l'université, et enfin envisager des pistes de relance de cette réforme.

- **Étayer le malaise de l'université à travers la géographie**

Si l'on tient compte des thèses de doctorat comme moyen presque

prise de relais par les chercheurs marocains comparativement aux chercheurs français, et ensuite une prise de relais de l'université marocaine par rapport aux universités françaises... Les quelques pics de production ne sont dus qu'à des aspects conjoncturels comme les dates limites de soutenance de thèse...

- **Décrire quelques blocages**

Différents blocages viennent entraver la recherche en géographie. Tout comme les autres disciplines des sciences humaines et sociales, elle est peu présente dans les actions intégrées de recherches franco-marocaines (PARS et PROTARS) coordonnées par le CNRST...

La recherche retient peu d'intérêt de la part des acteurs locaux... En terme d'accès à l'information, jadis on déplorait sa rétention, on regrette aujourd'hui son coût. Or, les données nécessaires à des études géographiques ou météorologiques par exemple sont aujourd'hui commercialisées par des services et des administrations pourtant publics...

certaine visibilité et du fait de la facilité d'importer des techniques plutôt que des connaissances relatives aux sociétés, elles se retrouvent plus facilement valorisées...

Tout en faisant référence aux idées développées et proposées par les

exclusif ou comme indicateur de l'état de la recherche, on peut relever quelques remarques intéressantes. Une étude effectuée sur plus de 900 thèses révèle les résultats ainsi schématisés :

On note à travers ces graphiques deux phénomènes importants : une



« Il faut comprendre le *systeme* pour le transformer »

Les procédures de recherche de moyens pour la recherche posent également quelques difficultés aux chercheurs. Pour ce qui est de la communauté scientifique, on peut légitimement s'interroger sur sa crédibilité si je cite l'exemple d'un collègue qui souhaitait porter devant les tribunaux le rejet par ses pairs de sa demande d'habilitation à diriger les recherches. Par ailleurs, la mise au point de projets de recherches utiles nécessite parfois le recrutement de collaborateurs extérieurs à l'université. La procédure prévue de recrutement de professeurs associés est si difficile à mettre en place qu'il est presque impossible de mener ces recherches à bien...

• Imaginer des pistes de relance

Je ne reviendrai pas sur les détails de la réforme universitaire engagée il y a quelques années. Ils ont été présentés par Mme Bourquia...

J'aimerais juste revenir sur la question de l'accès ouvert à nos universités. Il nous pose un certain nombre de difficultés. En général, à cause de ce dispositif, on y reçoit les étudiants les moins bons car c'est une fois que les inscriptions sont effectuées dans les établissements à accès régulé que les recalés viennent s'inscrire à la faculté des lettres ou à la faculté de droit et d'économie. Par ailleurs, le système permet l'inscription d'étudiants internationaux sans le moindre frais, la gratuité de l'enseignement ne permettant pas aux établissements universitaires de les facturer, alors que cela pourrait constituer une source financement non négligeable... ■

Les précédents exposés appellent quelques remarques. Pour ce qui est de l'image dégradée de l'enseignant chercheur. Il importe de faire la différence entre l'autoreprésentation, illustrée par Cherkaoui, et l'hétéro-représentation. L'insatisfaction et le malaise décrits découlent aussi du fait que, pour les plus anciens, le choix de la fonction d'enseignant chercheur a plus été le fait d'opportunité d'itinéraire et de conjoncture, à savoir la marocanisation des enseignants et la multiplication des universités pour répondre à l'évolution démographique. Ce n'est donc ni une vocation, ni un choix dynamique. Moins il y a vocation, moins il y a épanouissement personnel et plus il y a attente de bénéfices et de rente de situation (appartenance à une élite restreinte, reconnaissance institutionnelle...).

Ainsi, l'insatisfaction entretient l'insatisfaction, du fait que l'échelle des valeurs n'est pas celle de l'élite intellectuelle, mais celle de l'arrivisme et de la richesse matérielle. Mohamed Cherkaoui dit que «...pour les littéraires, le grade n'a pas de relation avec le niveau d'insatisfaction, alors qu'il l'a pour les juristes économistes...». Cela peut s'expliquer par le fait que l'importance du grade dans



Total des projets financés par le CNRST

- 636 projets financés
- 87 seulement pour les sciences humaines et sociales (13,7%)
- 21 projets qui reviennent à la géographie et à l'aménagement

- 3,3% du total des projets
- 3 652 162 DH, soit 2,7% du total de l'enveloppe
- Financement moyen par projet de 173 912 DH
- Moyenne générale de 208 884 DH

«Il faut comprendre le système pour le transformer»

le fonctionnement et la répartition des cours n'est pas la même.

Il dit aussi «...les universitaires semblent prendre des distances vis-à-vis de la fonction publique...». Cela s'explique par la théorie de la frustration relative, car l'émulation et la concurrence sont refoulées et parfois même combattues. L'épanouissement personnel y est donc moindre, du fait de l'égalitarisme ambiant. La réforme du système de promotion est déjà devenue «une règle bureaucratique de façade ... et l'universitaire cherche à valoriser n'importe quelle publication sur n'importe quel support». Cela conforte l'absence d'une communauté scientifique digne de ce nom, dont l'embryon se confronte à la recherche internationale. La recherche marocaine devient donc le fait d'individus et non des institutions... Ajoutons à cela que le chercheur marocain se soumet volontiers aux processus d'évaluation du public averti plutôt qu'à ceux de ses pairs. Les chercheurs ne se lisent pas mutuellement...et s'ignorent royalement...

L'absence de recrutements significatifs récents a des effets pervers : d'abord l'inversion de la pyramide des grades et ensuite un déséquilibre alarmant si l'on prend pour exemple la faculté de lettres de l'Université Hassan II qui verra 70% de ses enseignants partir à la retraite entre 2015 et 2018. Le recours aux vacataires sans complément de formation et sans encadrement ne fait qu'aggraver cet aspect du problème. Pour finir de réagir sur le propos de Mohamed Cherkaoui, je relèverai un stéréotype largement répandu sur la valeur toute relative des littéraires sur les marchés du travail public et privé en dehors

de l'enseignement. Polyvalence, culture générale, ouverture, esprit critique, capacité de synthèse et créativité qui les spécifient sont au contraire très recherchés. C'est tout juste du groupe de référence qu'il s'agit et de la capacité des littéraires à être inventifs pour sortir de ce stéréotype.

Venons-en maintenant à la réforme universitaire. Malgré la mise en place des licences et masters professionnels, il est toujours impossible de payer normalement les professionnels associés : les freins bureaucratiques et législatifs ne sont levés,

communication et notamment le e-Learning.

- Relancer la réforme des curricula en décloisonnant les disciplines, les départements, les filières et les établissements, par la mise en place de passerelles.
- Penser la réforme pédagogique de l'université dans le cadre de l'ensemble du système éducatif.

Pour conclure, je voudrais insister sur la nécessité de mieux connaître le système pour se donner des chances de réussir sa transformation, d'où le besoin d'études approfondies sur tous ses aspects.



ni au niveau national, ni au niveau local par l'autonomisation des universités. Quant aux contraintes de la gestion financière, les services les plus dynamiques ... se laissent dépasser par l'encombrement des structures, l'incompétence ou la démotivation de certains agents et par la baisse du niveau de délégation qui en découle. Au niveau des mesures à entreprendre, j'aimerais citer quelques pistes:

- Favoriser l'utilisation des nouvelles techniques d'information et de

Seul un diagnostic précis permettra d'élaborer des propositions pertinentes... Par ailleurs, le phénomène des diplômés chômeurs ne doit pas nous laisser insensibles. Une étude sérieuse sur les disciplines concernées, la qualité de leur formation et leur profil personnel s'impose... Enfin, il y a nécessité d'une évaluation externe du système, un audit externe et indépendant de son fonctionnement et de l'efficacité des services centraux de l'université, des établissements et des filières. ■

« Nous n'allons pas jusqu'au bout »

Présent comme observateur et en sa qualité de président du Conseil Supérieur de l'Enseignement, M. Abdelaziz Meziane Belfquib a réagi aux exposés en insistant sur le caractère systémique de la crise

J'aimerais avant tout féliciter ceux qui ont veillé à nous réunir aujourd'hui autour de ce sujet fort intéressant. Je rends également hommage aux exposants Mohamed Cherkaoui et Rahma Bourquia. J'ai lu avec attention vos écrits, et compte tenu de la masse de rapports que j'ai lue en qualité de président du Conseil Supérieur de l'Enseignement, je ne peux que vous féliciter...

Nous sommes à un moment clé de la vie de notre université... C'est une chance collective que tous les ingrédients soient réunis pour que l'on agisse. L'urgence aussi nous l'impose...

J'aimerais insister sur trois types de problèmes que rencontre l'université avant de faire quelques remarques générales :

• Des problèmes systémiques

La gouvernance de l'Education nationale dans son ensemble est problématique... Nous disposons pourtant de bons textes, parmi les meilleurs... Mais nous n'allons pas jusqu'au bout. Je peux donner pour exemple la loi 01/00 qui définit le cadre légal des universités. Ces dispositions prévoient entre autre le principe de leur autonomie... C'est une autonomie non-exploitée. La loi prévoit même le mode de nomina-

tion des présidents d'université... On procède par appel à candidature sur la base d'un projet qui engage son porteur. Toutefois, se pose le problème de l'évaluation du travail du président. Il n'existe pas un seul rapport d'évaluation du ministère, ou un rapport des présidents... On rencontre beaucoup de difficultés dans cette étape.



S'installe donc un climat de défiance qui n'incite pas à la performance.

• Des dualités à gérer

Différents dualités viennent nous compliquer la tâche de la réforme de l'enseignement supérieur... D'abord

une dualité entre l'enseignement régulé et l'enseignement ouvert... Ensuite une dualité linguistique évidente entre les langues de travail que sont l'arabe et le français. L'anglais vient aussi s'imposer comme langue académique, rendant la réflexion plus difficile... Des dualités aussi disciplinaires entre les sciences humaines et sociales d'une part, et

les sciences exactes et techniques de l'autre. Il existe même des dualités entre Rabat / Casablanca et le reste des universités.

Face à ces dualités, Il faut éviter les généralisations et laisser se multiplier les îlots de réussite, les exemples à ►►

«Nous n'allons pas jusqu'au bout»

suivre et les succès inspirateurs...

• De la question linguistique

La maîtrise linguistique est au centre de mes préoccupations. C'est le problème le plus important à résoudre. Quelques chiffres peuvent témoigner du gâchis : un bachelier reçoit 1400 heures de français et 5400 heures en arabe. On s'étonne de voir son niveau de maîtrise de ces deux langues à l'issue de cette formation. Le mode d'apprentissage doit certainement être remis en question...

Après ces trois remarques, je suis en mesure de me poser cette question : l'échec de l'université est-il une fatalité ? Je ne le pense pas !! Il y a sans doute une incompréhension des consignes. Ce que je note avec intérêt, c'est qu'à chaque fois que

Du côté des étudiants, je déplore leur manque d'implication. La vie universitaire s'en trouve affectée et la mise en place de l'Office national des œuvres universitaires et scolaires n'y a rien fait...

Comment réussir le redressement de la situation ? Est-ce un problème d'ingénierie ? De mise en œuvre ? D'application de l'autonomie ? De la contractualisation ? Des règles de comptabilité publique ? Avant de réfléchir à ces questions, il convient de souligner qu'il faut aller au bout de la loi 01/00... Elle nous pose devant la difficulté de définir les responsabilités et les obligations et celle de l'évaluation institutionnelle. Un système externe d'évaluation s'impose. Un double engagement de la réforme par le

Un bachelier accumule 1400 H de français et 5400 H en arabe. Mais son niveau de maîtrise de ces deux langues ne les reflète pas.

l'université a été sollicitée avec une commande précise, elle a su y répondre : son implication dans la formation des cadres destinés au secteur de l'offshoring et la politique de formation des 10 000 ingénieurs peut en témoigner. Par contre, sur sa capacité à former les 33 000 médecins d'ici 2020, il y a encore des réserves à lever, pour qu'elle soit capable de relever ce challenge...

Pour ce qui est des enseignants, on doit relativiser l'impact des départs anticipés à la retraite, dont l'effet a été largement surestimé par les précédents intervenants... Ces départs ont certainement été massifs en économie et en médecine, mais pas dans d'autres disciplines.

haut et par le bas est également de mise... Et pour donner réponse à la problématique des langues, environ trois établissements expérimentent déjà la conditionnalité d'obtention de leur diplôme à la réussite d'un certificat linguistique externe. La rémunération des enseignants ne doit pas échapper au changement, avec la mise en place de 4 ou 5 grades au lieu de 3. Pour ce qui est de leur recrutement, les éléments qui se dégagent du projet de loi de finances de 2009 les voient à la hausse.

Pour clore mon propos, je réitère ma certitude que nous sommes devant un moment clé de l'histoire de nos universités, un moment favorable à l'action. ■

Si cette session du Collectif stratégie a fait la part belle à la problématique de la recherche en sciences sociales, les sciences dures n'ont pas été en reste. Les deux discutants confirment que l'impasse est perceptible même chez eux.

«Un code éthique pour tous»

Nezha Guessous



J'aimerais apporter des éclairages sur les sciences de la vie et de la santé, un domaine que je connais particulièrement bien. Quelques commentaires me viennent à l'esprit après avoir écouté les précédentes interventions :

• **Sur la loyauté des enseignants** chercheurs à l'institution évoquée par Mohamed Cherkaoui
Il est intéressant de noter que ce sont les cadres les plus insatisfaits

Paroles de scientifiques, purs et durs



qui sont les premiers à partir dès que l'occasion se présente... par ailleurs, la loyauté doit être bilatérale, entre l'enseignant chercheur et l'institution aussi...

Rémunération, reconnaissance, évolution scientifique et conditions de travail ne sont pas des indicateurs clairs de la loyauté de l'institution à l'enseignant chercheur...

• Sur les politiques institutionnelles

Elles ne favorisent ni la productivité scientifique, ni l'excellence, ni la durabilité... On peut regretter l'absence de la culture de méritocratie. Cette culture doit être instaurée par les enseignants, pour les enseignants et par les institutions... Ces politiques n'incitent pas au perfectionnement. Il faut réfléchir à des facilités

fiscales, de sorte que le chercheur puisse déduire de son IGR les frais engendrés par ses présences à des conférences ou colloques ou ses acquisitions d'ouvrages et de revues scientifiques...

Nos politiques institutionnelles ne valorisent pas la formation continue: peu de sessions sont prévues pour permettre à l'enseignant chercheur une mise à niveau et une actualisation de ses connaissances.

• Pour une éthique de la recherche et de l'enseignement

Même si la question de l'éthique est peu soulevée, et même si le CNRST ne dispose pas d'un comité d'éthique, elle revêt une importance importante dans beaucoup d'aspects de la crise d'université que nous affrontons. Quelques exem-

ples s'imposent. L'idéologisation que connaissent nos campus nous interroge sur l'enseignant et son rôle. Est-il un maître ou un maître à penser ? Les résultats de la recherche financée par TARS et PROTARS par exemple, n'ont donné lieu à aucun rapport... La culture du compte-rendu du chercheur a du mal à s'installer...

Intégrer l'enseignement de l'éthique dans toutes les filières et les disciplines me paraît essentiel pour accompagner les récentes améliorations...

«Inspirons-nous des Japonais»
Nouredine Moaddib

Le projet d'université que je coordonne a trouvé son inspiration après ►►

Ils ont dit ...

le lancement du Plan Emergence. Or, rien n'a été prévu pour former les cadres techniques nécessaires à un tel essor industriel et technologique. L'université marocaine n'est pas en mesure de former ces cadres et le profil de ses diplômés est inadapté aux exigences des entreprises en mesure de les recruter...

Le modèle japonais de l'enseignement supérieur et de la recherche, articulé autour de la formation par alternance, et axé sur des projets de recherches codirigés par les universités et les entreprises peut servir d'exemple à suivre. Par ailleurs, un industriel français installé au Maroc et interrogé sur le sujet m'a clairement signifié sa préférence pour un diplômé des établissements français car, contrairement à un ingénieur marocain, il ose facilement exprimer son point de vue et l'argumenter. Le savoir-être de l'étudiant est donc une question essentielle...

Je voudrais, dans le cadre des pistes de relance, schématiser quelques propositions en suivant le fil des jours de la semaine. Libérer les initiatives en traitant les blocages administratifs par un guichet unique de la recherche ; marier l'entreprise et l'université en s'inspirant du modèle japonais ; se mouvoir ! Encourageons la mobilité des chercheurs ; juger et évaluer les institutions universitaires dans le cadre de contrats Etat, collectivités territoriales et universités ; valoriser ces expériences et valoriser l'enseignant chercheur. ■

«L'université marocaine n'en est pas UNE»

Driss Khrouz

Quand on parle d'université ouverte ou à accès libre, je dirais que c'est un processus inachevé ... L'université marocaine n'en est pas UNE ! Mais un regroupement de facultés, qui elles-mêmes sont DES facultés en UNE. On y associe des disciplines qui ne se côtoient que très peu. Un exemple de cette absence de cohérence : la création récente des



écoles nationales de commerce a été perçue comme une négation du système de formation de l'université dite ouverte. On identifie aussi des problèmes d'institutions. Or, les conseils d'universités souffrent d'un déficit d'assiduité. Ajoutons à cela l'absence de conditionnalités effectives de présence ou de productions scientifiques dans la rémunération des enseignants chercheurs. C'est également tout le problème de l'éthique dans les universités qui se pose cruellement... Je peux vous citer l'exemple d'un étudiant du Qatar qui a acheté une thèse de doctorat au Maroc. Quand le doyen a décidé de mettre l'affaire devant la justice, il a été débouté par le conseil d'établissement !!!

«Le DVD a fait des dégâts»

Azzedine Akesbi



L'université est indissociable des autres étages de l'éducation. Ils souffrent tous des mêmes maux : absence d'orientations stratégiques, problème de diagnostic de départ, mise en œuvre, gouvernance...et la politique des départs volontaires à la retraite a aggravé la situation.

«Il y a un esprit de méfiance à l'égard de l'université»

Raymond Benhâïm



Notre débat d'aujourd'hui tourne majoritairement autour de la question du statut social de l'enseignant et du rapport social à l'université, des problèmes systémiques et de la vie

quotidienne de l'université. Se pose également la question de la rente dans une société de statuts qui est la nôtre... Qui peut réhabiliter la place de l'enseignant et de l'enseignement dans la société ? Les acteurs eux-mêmes autant que le système dans sa globalité... Et en réponse au propos de Abdelaziz Meziane Belfqih, au-delà de la défiance, c'est tout un esprit de méfiance qui règne à l'égard du projet d'université.

«Comment payer les chercheurs sans flexibilité ?»

Mouna Cherkaoui



On peut multiplier les exemples pour affirmer que le chercheur au Maroc souffre d'une incapacité à mettre en forme ses projets de recherche. Il existe désormais un marché international de la recherche avec de plus en plus d'opportunités de financement, des fonds de recherche, des appels d'offres auxquels le chercheur marocain est incapable de répondre. Par ailleurs, je prends l'exemple d'un de mes projets financé à hauteur de 90 000 euros : j'ai rencontré de grandes difficultés pour rémunérer mes collaborateurs scientifiques, qu'ils soient marocains

ou internationaux. Sans flexibilité financière et internationalisation des standards, la recherche ne peut décoller.

«Entre la thèse et le recrutement, le chercheur mérite un statut»

Mohamed Tozy

Le résultat d'une recherche est intimement lié à la demande en recherche... Peu de moyens sont mis en œuvre au Maroc pour étudier un champ social offrant pourtant matière à réflexion. Nous sommes incapables de mobiliser des fonds autour de problématiques existantes, comme le terrorisme. Par ailleurs, nous n'avons pas de cadre juridique pour financer les chercheurs avant la thèse, et entre la thèse et le recrutement. Plus généralement, beaucoup de recherches au Maroc se font par des Marocains et sur des sujets marocains, il y a là un risque de régionalisme et d'enfermement.

«Il faut lier la rémunération à la publication»

Hassan Benaderrazik

Si j'en juge par ma propre expérience dans l'enseignement supérieur, je suis abasourdi de constater qu'en quatre ans, nous n'avons tenu aucune réunion de coordination ou d'évaluation des enseignements. Nous n'avons aucun contenu à respecter. Chaque enseignant est libre d'enseigner ce qu'il veut dans son cours. Plus généralement, nous sommes en train de vivre la fin d'un cycle d'un modèle institutionnel, dont les incitations sont désalignées de beaucoup de réalités. Il faut absolument lier la rémunération de l'enseignant chercheur à la participation, à la publication et à l'encadrement des recherches.



«Devenir un lieu de captage de la recherche transnationale»

Michel Péraldi

J'aimerais relativiser le constat critique établi contre la recherche marocaine et particulièrement en sciences humaines et sociales (SHS)... La France aussi souffre des mêmes difficultés. Les SHS sont un domaine de recherche désormais transnational. Le Maroc a vocation à devenir un lieu de captage de cette recherche transnationale. Par ailleurs, les opportunités qu'offrent les expertises effectuées par le chercheur en dehors de l'université permettent un lien intéressant entre la recherche fondamentale et empirique...

«Créons des îlots de performance»

Rachid Filali

Il faut d'abord souligner l'extrême diversité des universités marocaines. Elles ne se ressemblent pas toutes! On y déplore par contre le manque d'implication des enseignants et des étudiants. Notre crise des universités est la crise de tout un modèle hérité du protectorat. Le salut pourrait venir de la création d'îlots de performance en visant le qualitatif et non le quantitatif et en ►►

Ils ont dit ...

suscitant plus d'intérêt de la part des stakeholders.

«Jetons des ponts entre le privé et les centres de recherche»

Rachid Seffar



Il nous faut plus de liens entre la recherche et l'industrie pour renforcer ceux entre le secteur privé et l'université. Mais cela risque de ne profiter qu'aux sciences exactes et techniques. Cela suppose des directeurs de recherche avec un vrai leadership, et nécessite de former à cet esprit de meneur d'hommes et d'entreprise. C'est toute l'intégration de la recherche dans le système économique qui est à concevoir.

«La recherche doit être codirigée par le privé et l'université»

Abdelali Benamour

Nous sommes face à un double problème, de gouvernance et d'enseignants. Pour ce qui est de la gouvernance, nous sommes devant des choix à opérer : un premier choix sur le modèle organisationnel ouvert ou régulé. Un

second sur le modèle managérial entre autonomie et centralisation. Un troisième qui est pédagogique entre un enseignement par transmission «autoritaire» ou un enseignement interactif. Un quatrième sur le modèle linguistique de notre université, monolingue, bilingue ou autre. Un cinquième sur le statut du savoir, entre formation d'une part, et culture et professionnalisme. Enfin un dernier sur le principe de la gratuité de l'enseignement, totale ou relative où on peut imaginer une contribution. Du côté des enseignants, règne un esprit de corporatisme, un esprit de corps, ce qui pose des problèmes d'éthique. A cause des nouveaux statuts de l'enseignant, on est donc dans un cercle vicieux plutôt que d'être dans un cercle vertueux... Une remarque s'impose aussi sur la recherche, elle doit être codirigée par le secteur privé et l'université.

«Conjuguer l'argent de l'entreprise et le temps des chercheurs»

Abdeslam Aboudrar

J'aimerais intervenir sur une note optimiste. La recherche est un secteur où deux ressources essentielles sont disponibles : les ressources humaines et le temps. Nous n'en manquons pas au Maroc. Tous les aspects économiques, juridiques ou institutionnels de l'université peuvent être surmontés. Par une attitude proactive et un meilleur lien université - entreprise, la recherche scientifique ne peut que donner de bons résultats. La CDG a pour sa part vocation à accompagner les universités dans ce sens, et les exemples ne manquent pas. ■

En partant des propositions formulées sur tel aspect ou tel autre, par les membres et participants, voici un bréviaire de ce qui pourrait relancer la machine : de la gouvernance, de l'interaction entre formation et recherche et puis de la flexibilité financière

De cette session du Collectif Stratégie, il ressort que pour la réussite de toute réforme de l'université, il faut avant tout la concevoir comme étant un maillon de toute la chaîne de l'Education nationale et réellement y impliquer davantage d'acteurs : collectivités territoriales, secteur privé, enseignants chercheurs (c'est prévu mais non appliqué). Plus concrètement, plusieurs recommandations se détachent du lot.

Trois champs d'action Gouvernance de l'université

De l'avis de tous, la révision de la gouvernance des universités est un préalable incontournable à la réussite de la réforme. Il faudrait donc refonder :

- Le cadre juridique : une clarification de la loi 01/00 et une réflexion sur un dispositif juridique efficace s'imposent pour concrétiser le principe fort de l'autonomie. Les partenariats entre Etat, universités, collectivités et secteur privé doivent se multiplier pour faire de l'université un véritable pôle de recherche et d'enseignement voué à l'excellence. La contractualisation, qui délimite

Recommandations pour une relance de l'université ...

les responsabilités de chaque acteur, sera alors indispensable à la réussite de toute initiative. L'évaluation des performances de chaque université, et ensuite de chaque acteur au sein de la même université doit à tout prix faire l'objet d'une évaluation impartiale, objective et chiffrée. La création d'une agence nationale de notation des universités, travaillant avec des collaborateurs propres et s'appuyant sur des experts extérieurs, serait le garant de la crédibilité d'une telle évaluation.

- Le cadre financier : le financement des universités doit pouvoir bénéficier d'un cadre juridique rénové. Par la multiplication des partenariats, elles doivent pouvoir diversifier leurs ressources financières par le bais de bourses d'excellence cofinancées, et par des recherches codirigées. Sur le plan de la gestion budgétaire, la loi 01/00 n'a pas encore libéré l'université quant à sa capacité de recruter librement des collaborateurs ou d'acquérir des équipements pour la recherche. Par ailleurs, on peut imaginer la facturation des frais de formation des étudiants internationaux inscrits en dehors du cadre de la coopération scientifique.

Au niveau du fonctionnement, le contrôle budgétaire a posteriori devrait prévaloir pour libérer les chercheurs de ces contraintes.



Aspects académiques

Repenser les missions clés de l'université : la formation et la recherche.

- La formation : les filières traditionnelles ont vocation à accompagner les mutations profondes de notre économie. Le besoin en ressources humaines est énorme au Maroc. Il est même insatisfait dans certains secteurs. Il est inadmissible de constater ce décalage entre l'offre et la demande en la matière. Il devient impératif aux universités de former ce dont les employeurs ont besoin, et non ce qu'elles ont l'habitude de former. Il faut donc favoriser les co-habilitations de formation et de recherche, les formations par apprentissage et en alternance et les stages de longue durée.

- La recherche : concevoir deux nouveaux statuts de chercheurs (avant et après la thèse) de façon à permettre aux chercheurs expérimentés de s'appuyer sur du sang neuf, et aux jeunes chercheurs

d'aiguiser leur talent. Il devient impérieux de valoriser les pairs et de leur redonner une autorité morale. Pour sortir la recherche de son côté régional et local, il convient aussi d'entrer en relation et en synergie avec les compétences marocaines expatriées pour lancer et pérenniser les collaborations internationales, en insistant sur les attraits du Maroc.

Volet socio-culturel

- Du côté de l'enseignant chercheur: revaloriser le métier en rédigeant une charte de l'enseignant chercheur et imaginer un code éthique pour les enseignants, opposable à ces derniers s'ils n'accomplissent pas leur devoir à l'égard de l'institution. Eclater les grilles de grade en 5 catégories au lieu de 3 actuellement et revaloriser les salaires à concurrence des autres salaires, ceux des agents d'autorité et autres cadres supérieurs de l'Etat par exemple. Il faut également lier ce salaire à la participation au fonctionnement de l'université et aux publications.

- Du côté des étudiants : réformer le système des bourses pour en adopter un basé sur les critères sociaux pour les deux premières années et ensuite sur un combiné social / mérite, sans oublier une dynamisation du rôle de l'étudiant dans la vie de l'université. ■

L'Union pour la Méditerranée

Tant de brèches à colmater

Depuis les années soixante, les tentatives d'établir des liens entre les deux rives de la Méditerranée se sont multipliées. Parmi elles, les plus importantes ont été le Dialogue euro-arabe lancé en 1973 à la suite de la crise pétrolière, le Dialogue 5+5, après la chute du mur de Berlin, le processus de Barcelone de 1995, dans le sillage de l'espoir d'un règlement du principal conflit régional entre Palestiniens et Israéliens lors des conférences d'Oslo (1991) et de Madrid (1993). L'Union pour la Méditerranée (UpM) se veut une nouvelle tentative de renforcement des liens entre les pays de la région euro-méditerranéenne. L'une des caractéristiques majeures de ce projet lancé par le président français Nicolas Sarkozy lors de sa campagne électorale, puis précisé lors du discours de Tanger du 23 octobre 2007, est d'avoir replacé la Méditerranée au centre des préoccupations des Européens, alors que l'élargissement vers l'Est et le Centre de l'Europe avait eu jusque-là la vedette.

A l'égard de cette initiative, les pays de la rive sud de la Méditerranée se sont montrés partagés entre le soutien (Égypte, Maroc, Tunisie) et la méfiance, voire même l'hostilité (Algérie, Libye, Syrie). Les dissensions entre pays partenaires méditerranéens et la participation

Comment dépasser les dissensions internes, les écueils du bilatéralisme et booster des économies malades de la globalisation et de leur faiblesse endémique ? Comment décliner efficacement les mesures qui permettront enfin de « faire de la Méditerranée un espace commun de paix, de stabilité et de prospérité? » L'Union pour la Méditerranée ? Un vaste chantier.



Le sommet du 13 juillet à Paris



Quarante-sept millions de nouveaux postes de travail devront être créés dans les 16 pays MENA entre 2002 et 2012

d'Israël à cette initiative ont attisé les divergences. Du côté nord, sous la pression allemande et espagnole, «l'eupéanisation» du projet français a obtenu gain de cause. Lors du Conseil des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union européenne des 13 et 14 mars 2008, une décision a été prise pour que l'ensemble des pays de l'UE soient membres, que la Commission européenne soit au cœur du dispositif et que cette organisation se coule dans la structure du processus de Barcelone.

Le sommet fondateur de l'UpM s'est alors déroulé le 13 juillet 2008 à Paris à l'invitation de la France et de l'Égypte. Les pays riverains de la Méditerranée et de l'UE y ont été représentés, au plus haut niveau de l'État. L'organisation de l'UpM est fondée sur une coprésidence entre un dirigeant de la rive nord, désigné selon les mécanismes de représentation en vigueur au sein de l'UE, et un dirigeant de la rive sud, choisi par consensus dans les États

concernés. Le président égyptien et le président français sont les deux premiers coprésidents. Certaines questions restent en suspens comme le siège de secrétariat général de l'UpM (un certain nombre de pays le revendiquent, notamment le Maroc, la Tunisie, Malte, l'Espagne, l'Italie), les modes de financement des projets retenus, la présence d'Israël ou la question du consensus quant à la coprésidence des pays partenaires... Mais ce sont les problèmes économiques qui seront les plus difficiles à résoudre.

Les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) sont caractérisés par une grande hétérogénéité quant à leur système productif national et leur degré d'hétéronomie par rapport à leurs échanges extérieurs. Ils varient par leur taille (ils représentent moins de 2% du PIB mondial contre 30% pour l'UE), leur dotation en ressources naturelles (la moitié des réserves mondiales prouvées d'hydrocarbures), leur niveau de revenu, leur capital

humain, leurs structures sociales et politiques, leurs institutions...

Les fractures économiques sont têtues...

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, ces pays ont certes pu assurer une stabilisation macro-économique importante grâce à des politiques économiques rigoureuses et à l'importance des revenus extérieurs. En dix ans, le niveau général d'inflation y est passé de 25 à 5%. De même, le poids de la dette extérieure a notablement baissé, les soldes budgétaires ont été ramenés à des niveaux relativement gérables.

Cependant, dans un contexte de globalisation, ces modèles de croissance sont de plus en plus insoutenables. Dans le cadre des accords d'association avec l'UE, et du démantèlement des droits de douanes, les PSEM sont appelés à faire face à un double défi : au niveau de l'offre, les produits domestiques sont confrontés à l'entrée libre des produits extérieurs. Au niveau de la demande, il y a lieu de se préparer à l'ouverture des exportations à un vaste marché européen. Ce double défi/choc, risque de faire de certaines économies de simples «comptoirs» par lesquels, des produits étrangers circulent ►►

L'Union pour la Méditerranée, tant de brèches à colmater

Le Commerce de l'Union européenne avec ses principaux partenaires

			EU Exportations			Import + Exportations		
Régions partenaires	Millions d'euros	%	Régions partenaires	Millions d'euros	%	Régions partenaires	Millions d'euros	%
Monde	1 350 494	100	Monde	1 166 109	100	Monde	2 516 604	100
NAFTA	206 646	15,3	NAFTA	313 438	26,9	NAFTA	520 084	20,7
Amérique latine	78 372	5,8	Amérique latine	62 857	5,4	Amérique latine	141 229	5,6
Candidats EU	67 542	5,0	Candidats EU	94 663	8,1	Candidats EU	162 206	6,4
EFTA	153 106	11,3	EFTA	129.028	11,1	EFTA	282 134	11,2
Pays méd	60 016	4.4	Pays méd	59 886	5.1	Pays méd	119 902	4.8
ASEAN	78 190	5,8	ASEAN	48 422	4,6	ASEAN	126 612	5,0,

Source: EUROSTAT (Comext, Statistical regime 4) DG Trade 07 août 2007

sans réel impact sur le système productif. L'ouverture du marché européen aux PSEM n'a d'ailleurs pas eu, jusqu'à maintenant, l'effet escompté sur le taux de croissance économique de ces pays, en raison d'une transformation limitée des structures productives.

Sur le plan économique, les grands problèmes qu'affrontent les PSEM sont d'abord une croissance

économique faible, ce qui se traduit par une création insuffisante d'emplois, une attractivité faible pour les investissements étrangers et surtout européens, des échanges intra-régionaux en contradiction avec le nombre de conventions et d'accords commerciaux signés jusqu'à présent entre ces pays, des dépenses d'armement en augmentation continue, ce qui grève d'autant leur effort

d'investissement et de développement économique, un indice de développement humain qui les place au bas de l'échelle de la hiérarchie mondiale, enfin une part consacrée à leur R&D qui ne les prédestine pas à connaître des rythmes de développement importants.

Croissance faible, sous-emploi chronique

Le commerce intra-régional en 2003

Partenaires	Maghreb	Machrek	Israël	Turquie
Maghreb	1.2	2.3	0.02	2.1
Machrek	1.1	6.8	0.36	2.2
Israël	0.0	0.7	0	2.3
Turquie	2.9	4.1	1.48	0

Source : UN ComTrade

Les taux de croissance économique actuels (tournant autour de 2,5%) ne peuvent pas résorber le nombre croissant des primo-entrants sur le marché du travail dans une zone où le pourcentage de la population âgée de moins de 16 ans varie entre 19,8% à 45,9% et où le taux de croissance démographique varie de 1,9 à 6,8%. Une étude datée de 2004¹ estime qu'à cause de l'explosion démographique, 47 millions de nouveaux postes de travail devront être créés dans les 16 pays MENA entre 2002 et 2012 et ce, pour simplement garder le sous-emploi à son niveau courant de 15%. 6,5 millions d'emplois additionnels ramèneraient ce niveau à moins de 10%. Un doublement des postes de travail devrait être effectué durant la prochaine décennie pour absorber les nouveaux demandeurs d'emploi. Pour atteindre cet objectif, il faudrait un taux de croissance supérieur d'au moins 2% à ce qu'il est aujourd'hui. Ce rythme de création d'emplois n'a même pas été atteint en Asie de l'Est durant son pic de croissance économique !

Si jusqu'au milieu des années quatre-vingt, l'essentiel des postes de travail était assumé par le secteur public, il n'en est plus de même aujourd'hui. Le choix (subi et/ou voulu) du libéralisme économique adopté par les Etats des

La région dépend fondamentalement de l'importation de produits alimentaires, de produits manufacturés et d'hydrocarbures.

pays MENA, laisse peu de place à cette possibilité. Parallèlement, les possibilités d'atténuer le taux de chômage par la migration sont de plus en plus réduites. Les jeunes d'aujourd'hui ont, en moyenne, trois années d'études de plus que leurs homologues d'il y a vingt ans. Cela a, non seulement d'énormes consé-

Le commerce régional à travers les ensembles régionaux

Groupements régionaux	Le % du commerce intra-régional
APEC	70
UE	62
NAFTA	50
ASEAN	22
MERCOSUR	20
UEMOA	12
CCG (Conseil de Coopération du Golfe)	5
UMA (Union du Maghreb Arabe)	3

Source : "An Evaluation of the Benefits and the Challenges of the South-South Integration among the Mediterranean Partners Countries" Research n° FEM 22-27, February 2006, Femise Research Programme 2004-2005 p 7.

quences économiques, mais surtout génère d'énormes frustrations² dans la région, un terreau favorable au renforcement de l'islamisme radical, parmi les jeunes scolarisés dans les centres urbains.

Faiblesse de l'IDE / faiblesse du commerce intra-régional

Jusqu'à récemment, la région MENA attirait moins de 1% de l'investissement direct étranger (IDE) à l'échelle mondiale et moins de 5% de ceux en provenance de l'Union européenne. Le désintérêt des investisseurs étrangers s'explique par

situation est en train de changer. Par exemple, durant la période 2003-2005, l'IDE a augmenté de 76%³ au Moyen-Orient. Cette augmentation s'explique principalement par l'envolée des prix des hydrocarbures qui est un important facteur d'attractivité de nouveaux investissements dans la région. Mais l'opulence des pays producteurs de pétrole dans la région, contrairement à toute attente, a plutôt favorisé un certain attentisme et une certaine passivité⁴.

Quant au commerce intra-régional des pays partenaires méditerranéens, il se situe à moins de 10% du total global des échanges de la région avec le reste du monde. Ce seuil est en pleine contradiction avec la panoplie de conventions, d'ac- ➤

plusieurs raisons. Dans ces pays, le climat des affaires se caractérise par des surcoûts des services, par une grande lourdeur administrative fortement dissuasive de toute initiative d'investissement, des coûts de transport importants, en plus d'un sentiment général d'insécurité.

Ces dernières années, cette

1 Mustapha K. Nabli, «Long term economic development challenges and prospects for the Arab Countries» World Bank, Paper Presented at Conference of the Institut du monde arabe, Paris, 12 February 2004.

2 Thomas J. Cassidy, Jr. «Education in the Arab States: Preparing to Compete in the Global Economy» Peter K. Cornelius

3 Glenn Ago and Don McCarthy, «The Post Saddam Boom», Wall Street Journal Europe, January 14, 2005.

4 Paul Tempest, «The Hydrocarbon Sector», in Peter K. Cornelius, Editor, The Arab World Competitiveness Report 2002-2003, World Economic Forum.

L'Union pour la Méditerranée, tant de brèches à colmater

cords d'association, de coopération et partenariat qui ont pourtant été signés, aussi bien au niveau bilatéral qu'au niveau multilatéral. Les échanges commerciaux de l'espace méditerranéen avec l'UE ont baissé de 0,3% entre 1999 et 2003⁵.

La progression du commerce intra-régional des PESH serait à même de relever certains défis tels que l'étroitesse des marchés domestiques, la mauvaise allocation des ressources humaines et naturelles, la faiblesse du taux de croissance et la carence

d'euros dont 60% réalisés par la Turquie (40%), et Israël (20%).

La région dépend fondamentalement de l'importation de produits alimentaires, de produits manufacturés et d'hydrocarbures. Les exportations sont peu diversifiées et se limitent la plupart du temps à un ou deux produits principaux.

Cette similitude de spécialisation des pays de la région dans des produits peu élaborés se reflétant dans la configuration des importations

d'impact réel sur le reste de l'économie de ces pays ? Ceux-ci ont-ils la capacité d'absorption suffisante de cette aubaine financière ? La question est légitime, lorsque l'on se rappelle la manière avec laquelle les surplus pétroliers du milieu des années soixante-dix ont été utilisés. L'autre question légitime qui se pose à ce niveau est le caractère éphémère de cette «manne» pétrolière. Dans trois à quatre décennies, l'épuisement des puits de pétrole posera au grand jour les fondements, l'équilibre et la stabilité déjà précaire de ces pays.

Les statistiques montrent qu'Israël alloue 4,5% de son Revenu National à la R&D, contre 0,2% pour le Koweït, 0,7% pour la Turquie et 0,6% pour le Maroc.

au niveau de la création de nouveaux emplois. Toutes les études relatives aux expériences d'intégration régionale montrent les bénéfices des ensembles régionaux sur l'économie de leurs membres⁶. Pourtant, comme le montre le tableau ci-dessous, les deux ensembles régionaux (Union du Maghreb arabe et le Conseil de coopération du Golfe) sont les tentatives de coopération régionale qui enregistrent les plus faibles taux d'intégration de par le monde.

La faiblesse de ces échanges constitue un des handicaps majeurs quant à la réussite du Processus de Barcelone et partant, de l'UpM. Jusqu'en 2004, les pays méditerranéens exportaient quelque 120 milliards d'euros de marchandises dont les produits relevaient de trois pays (La Turquie avec 35%, Israël avec 23% et l'Algérie avec 18%). Les importations afférentes à la même année représentaient 151 milliards

et des exportations explique, selon nombre de spécialistes des relations économiques internationales, la faiblesse des échanges intra-régionaux.

On s'arme au détriment de la santé et de l'éducation

La précarité de la région a poussé les régimes en place à consacrer une bonne part de leur budget aux dépenses militaires. Les pays du MENA dépensent 20% de leur PIB dans l'achat d'armements, alors que la moyenne des PED (pays en développement) ne dépasse pas 12%⁷. Ces fonds pourraient être consacrés à des projets économiques à même de renforcer la stabilité dans ces pays. Aujourd'hui, les pays pétroliers de la région voient leur revenu s'accroître d'une manière importante. Ces revenus substantiels se mueront-ils en projets de développement économiques ou iront-ils gonfler les réserves des banques étrangères avec peu

Des indices de développement humain alarmants

Une véritable demande de réformes à plusieurs niveaux politiques et économiques se pose avec insistance dans la région. Selon l'indice du développement humain (IDH), qui reste une référence purement indicative de comparaison, les pays de la rive Sud et Est de la Méditerranée occupent des positions assez basses sur l'échelle des 177 pays retenus. Si Israël arrive à occuper le rang 23^e avec un revenu de 25 863 US \$, une espérance de vie de 83 ans et un taux d'alphabétisation de 97%, les autres pays de la région se situent loin derrière lui. Le plus bas est celui de la Mauritanie (51,2%). L'hétérogénéité de ces pays est flagrante s'agissant du revenu par tête d'habitant qui varie dans une fourchette de 1 à plus de 10.

Le Rapport sur le développement humain pour la région MENA réalisé en 2002 et en 2004 a montré la gravité de la situation de ces pays, à la fois par rapport aux pays de la rive Nord de la Méditerranée et par rapport au reste du monde. Le taux élevé d'analphabétisme, la crise de

Pour que les pays MENA puissent faire face à l'accroissement du taux de chômage, ils ont besoin d'un taux de croissance économique de l'ordre de 6 à 7% par an.

l'enseignement, le retard accusé au niveau des infrastructures de base, la non-participation à une grande échelle des femmes dans l'économie de ces pays, la corruption, les carences quant à la gouvernance, handicapent la croissance économique de ces pays.

Les efforts faits dans le domaine de l'éducation, en dépit de leur importance, restent en deçà des exigences d'entrée dans la société du savoir. L'accès à Internet reste, somme toute, faible. Il y a seulement 18 ordinateurs pour 100 personnes dans la région arabe, comparé à la moyenne globale de 78,3. Les mau-



Jean Louis Guigou, l'artisan de l'UpM

vaises conditions de travail acculent une bonne partie des lauréats des universités et des diplômés à quitter les pays MENA. Ainsi, quelque 25 000 des 300 000 diplômés des universités arabes ont émigré en 1995/96 alors que plus que 15 000 docteurs arabes ont quitté la région entre 1998 et 2000 (Arab Development Report 2003).

5 Guido Glania et Jurgen Matthes "Mutilateralism or regionalism? Trade Policy options for the European Union", Centre for European Policy Studies, Brussels 2005, p 78, Voir : www.ceps.be

6 World Bank (2000): Trade Blocs, Policy Research Report, Washington DC.

7 Obstacles to South-South Integration, to trade and to foreign direct investment : the MENA countries case» Research n° FEM22-36, Directed by CATT (Emma), CATT, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France. Femise Network 2, Femise research programme 2004-2005.

Indice du développement humain (IDH) des pays MENA 2007-2008

Rang	Pays	Esp de vie	Taux d'alphabétisation	Revenu par tête \$ US
23	Israël	83,3	97,1	25 863
56	Libye	73,4	84,2	10 335
84	Turquie	71,4	87,4	8407
88	Liban	71,5	Ind	5584
91	Tunisie	73,5	74,3	8371
104	Algérie	71,7	69,9	7062
108	Syrie	73,6	80,8	3808
112	Egypte	70,7	71,4	4337
126	Maroc	70,4	52,3	4555
137	Mauritanie	63,2	51,2	2234

Source : UNDP, Human Development Report 2007-2008 pp 229-231.

*L'Union pour la Méditerranée, tant de brèches à colmater***Les dépenses publiques en pourcentage du revenu national**

Rang	Pays	Pour la santé 2004	Pour l'éducation 2002-05	Pour les dépenses militaires
23	Israël	6,1	6,9	9,7
56	Libye	2,8	2,7	2,0
84	Turquie	5,6	3,7	2,8
86	Jordanie	4,7	4,9	5,3
88	Liban	3,2	2,6	4,5
91	Tunisie	2,8	7,3	1,6
104	Algérie	2,6	Ind	2,9
108	Syrie	2,2	Ind	5,1
112	Egypte	2,2	Ind	2,8
126	Maroc	1,7	6,7	4,5
137	Mauritanie	2,0	2,3	3,6

Source : UNDP, Human Development Report 2007-2008 pp 294-296.

Une recherche et développement quasi inexistante

Les statistiques montrent que les pays de la rive Sud et Est de la Méditerranée consacrent un faible pourcentage du Revenu national à la R&D. Les données disponibles montrent qu'Israël alloue 4,5% de son Revenu National à la R&D, contre 0,2% pour le Koweït, 0,7% pour la Turquie et 0,6% pour le Maroc.

Quelques chantiers prioritaires

Pour que les pays MENA puissent faire face à l'accroissement du taux de chômage, ils ont besoin d'un taux de croissance économique de l'ordre de 6 à 7% par an. Cette prouesse est possible, moyennant les réformes politiques et législatives qui s'imposent. La réforme du système d'éducation est une priorité qui s'inscrit largement dans le temps.

Aussi est-il nécessaire qu'un grand effort soit fait pour permettre à ces économies de se diversifier et de ne plus (pour les pays pétroliers) se contenter exclusivement de l'économie pétrolière et de ses revenus. L'une des initiatives à entreprendre consiste à initier un véritable effort d'intégration au niveau des pays de la région. A ce propos, il est urgent de consolider les bases des tentatives régionales d'intégration. Il est aussi nécessaire que certains conflits régionaux trouvent une solution, pour ouvrir la voie à davantage de coopération et d'échanges entre ces pays.

Une bonne gouvernance dans ces pays est à même d'encourager les investisseurs étrangers à venir prospecter les opportunités d'investissement dans ces pays. Les investisseurs locaux sont aussi à encourager en réunissant les conditions d'une

bonne promotion du secteur privé. En outre, les PSEM sont appelés à renforcer leur système national d'innovation et à renforcer les liens entre ce système et les IDE. L'attraction de l'investissement technologique s'avère être un élément essentiel de leur système productif. Pour ce faire, il est recommandé l'établissement d'agences nationales de promotion des investissements qui auraient pour tâche d'élaborer une stratégie de ciblage des investissements dans les secteurs considérés comme prioritaires.

L'ouverture économique des PSEM, dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen et des accords de libre-échange, n'a pas profité suffisamment au commerce extérieur. Cette situation trouve son explication dans la forte concentration de ces économies dans des secteurs peu porteurs. Pour l'UE, une assistance



Le cas turc, l'un des gros boulets de l'UPM

plus substantielle et un accompagnement de la mise à niveau des économies des PSEM s'avèrent de la plus haute importance. La stabilité et la prospérité de l'espace euro-méditerranéen en dépendent.

Il est nécessaire de revoir les projets prioritaires dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée et de recentrer l'effort de soutien et de financement sur ceux qui jouissent d'une dimension fédératrice. En effet, jusqu'à présent, les projets financés dans le cadre de MEDA (et par la suite dans le cadre de l'ENPI) ont un caractère bilatéral. Les projets unissant plus d'un pays du Sud sont rarissimes. Cette situation n'a pas aidé au renforcement des relations Sud-Sud.

Par ailleurs, la réalisation du «lien fixe⁸» entre le Maroc et l'Espagne à travers le détroit de Gibraltar aura un impact important sur les relations économiques entre les deux rives de la Méditerranée, mais aussi et parallèlement influencera fondamentalement les mentalités. Les effets d'entraînement positif de ce lien fixe s'étendront au delà du Maroc vers un grand nombre des pays du Sahel.

La récente envolée du prix des hydrocarbures a montré l'urgence de prioriser le secteur énergétique,

La région dépend fondamentalement de l'importation de produits alimentaires, de produits manufacturés et d'hydrocarbures.

dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée. La région jouit d'un climat où le soleil est quasi-permanent. L'énergie solaire, éolienne, les énergies marines sont à encourager dans le cadre d'un développement durable et solidaire.

L'intérêt porté à la raréfaction de l'eau potable et d'irrigation dans l'espace méditerranéen s'avère une autre urgence. Il y a lieu de prêter attention à la réalisation d'usines de dessalement d'eau de mer destinées à satisfaire les énormes besoins en matière d'approvisionnement en eau de la région. La quasi-totalité des études dans ce domaine des changements climatiques s'accordent sur ce sujet.

En guise de conclusion,

L'UpM, qui s'articule au processus de Barcelone, se doit de montrer sa valeur ajoutée par rapport à ce dernier en termes d'avantages, de dynamisme, de souplesse, de suivi et de résultats. Il va donc falloir trouver un certain équilibre entre la coopération d'Etat à Etat et la coopération des acteurs de la

société civile (associations, centres et instituts de recherche, chercheurs, artistes...) entre eux et avec les institutionnels. Des ponts doivent être trouvés. La synergie entre acteurs institutionnels et non institutionnels pourrait réunir les conditions d'une meilleure consolidation des acquis démocratiques dans la région.

Il importe aussi de mettre l'accent sur l'humain, en tant que facteur de stabilité, de progrès et de prospérité en renforçant les mécanismes de régulation sociale, tels que les filets sociaux de sécurité et la prise en charge des laissés pour compte. Il ne s'agit nullement de fustiger les règles du marché qui rationalisent le rendement des sociétés, mais de corriger et de réguler certains de leurs travers.

La crise financière actuelle est en effet sans équivoque à cet égard. ►

8 Le coût de l'ouvrage, sous forme de tunnel a été estimé dans une fourchette de 2,2 à 3,5 milliards d'euros, avec un taux de rentabilité interne de 18%. Le tunnel aurait une capacité annuelle de 1,8 million automobiles, 460 000 poids lourds et 16 millions de passagers. Cf. Avis adopté par le Conseil Economique et Social au cours de sa séance du 25 octobre 2002

L'Union pour la Méditerranée, tant de brèches à colmater

Il s'agit de penser à des «fonds d'urgence de soutien aux personnes en situation catastrophique et/ou en détresse». Avec les changements climatiques et autres en perspective, on peut s'attendre à des situations d'écarts environnementaux et de développement (pour ne pas dire de sous-développement) inédites dans l'histoire de la région.

Pour mobiliser les moyens financiers supplémentaires nécessaires (en plus de ceux qui existent dans le cadre du Partenariat euro-méditerranéen), il est possible d'envisager une contribution des pays (et du secteur privé et des organisations internationales), selon l'importance de leur PIB et leurs capacités financières.

En vue de revoir les modalités de mobilité de personnes entre les deux rives de la Méditerranée, il est difficilement concevable de vouloir renforcer les liens de solidarité entre les partenaires méditerranéens et leurs homologues du Nord, si les obstacles à la mobilité des personnes demeurent inchangés. La politique de l'octroi des visas est à revoir, à l'aune des ambitions de cette initiative. L'issue de cette question montrera jusqu'à quel point l'Union pour la Méditerranée vise à jeter réellement des ponts entre les différentes parties de la Méditerranée. On peut d'ailleurs regretter l'omission de toute référence à la démocratie et aux droits de l'homme dans la déclaration du 13 juillet 2008, ce qui marque une régression par rapport aux objectifs du Processus de Barcelone !

L'une des caractéristiques majeure

de ce projet est l'implication en amont des pays partenaires du sud de la Méditerranée. Cette démarche est à même de renforcer la co-appropriation du projet, un élément essentiel pour la consolidation de l'initiative. Aujourd'hui, les commissions et groupes qui se penchent sur la finalisation des tâches à réaliser dans le cadre de cette initiative ont tout intérêt à ce que les acteurs

Que des réalisations voient le jour serait plus utile si elles s'inséraient dans une dynamique de résolution des conflits régionaux et plus encore de développement collectif

institutionnels et non institutionnels soient partenaires actifs dans cette démarche, qu'on ne puisse pas dire, demain, que cette initiative a encore une fois été une «offre du Nord» à l'égard du Sud.

Par ailleurs, il ne faut pas que l'UpM privilégie outre mesure le sécuritaire. Cette initiative devrait, au delà d'une certaine rhétorique, être un projet conscient des enjeux de la région et des véritables menaces de la stabilité de l'espace euro-méditerranéen. Le sécuritaire direct stricto sensu, aussi important soit-il, ne constitue, in fine, qu'un élément du puzzle partenarial.

Lors des premières phases de la gestation de l'UpM, l'idée d'une banque de projets euro-méditerranéens était assez prégnante. Il ne faut pas se contenter de ne financer que des projets technico-économiques, en passant sous silence les grandes questions politiques qui préoccupent la région. Que des réalisations (environnementaux, infrastructuraux...) voient le jour est d'autant plus utile si elles s'insèrent

dans une dynamique consciente de résolution des conflits régionaux et plus encore de développement collectif et synergique, par le renforcement de la coopération horizontale entre pays partenaires.

La dimension éthique de cette initiative est à mettre en exergue. Il est nécessaire de réitérer les valeurs qui sous-tendent la coopération et le partenariat dans l'espace euro-méditerranéen. Les trois volets⁹ de la Déclaration de Barcelone, qui reste «la pierre angulaire de la nouvelle initiative», sont d'ailleurs, par leur caractère holistique et complémentaire, un cadre de travail valable.

En fin de compte, la réussite de l'Union pour la Méditerranée est tributaire d'une impulsion politique d'envergure, tant de la part de l'Union européenne que des pays partenaires, à partir de priorités stratégiques sous-tendues par des valeurs communes de démocratie, de liberté, de respect des droits humains, de développement conjoint et de solidarité, de préservation de la cohésion sociale et d'atténuation des fractures socioéconomiques et identitaires. ■

⁹ La déclaration de Barcelone articule ce partenariat global euro-méditerranéen autour de trois volets essentiels :

- Le volet politique et sécurité, qui a pour objectif la définition d'un espace commun de paix et de stabilité ;
- Le volet économique et financier, qui doit permettre la construction d'une zone de prospérité partagée ;
- Le volet social, culturel et humain, qui vise à développer les ressources humaines, favoriser la compréhension entre les cultures et les échanges entre les sociétés civiles.

Work shop

de la compétitivité



COMMENT FAIRE DES RAPPORTS DE BANK AL MAGHRIB UN BIEN PUBLIC

**L'information économique, pour quoi faire ?
Quelle crédibilité accorder aux analyses de BAM ?**

Préparé & coordonné par Omar Aloui

Modération : Driss Ksikes

Synthèse

Coordonné et rédigé par Omar Aloui
Economiste et consultant.

Comment faire des rapports de Bank Al Maghrib un bien public ?

Comme tout bien public, l'analyse économique a tendance à se raréfier dans les pays qui ne veillent pas à en assurer une production régulière. Telle semble être la situation au Maroc. La mise en ligne régulière de rapports chiffrés et actualisés des institutions officielles ne semble pas suffire pour éveiller la curiosité des économistes et pour les encourager à débattre en public sur les questions économiques. En témoignage, entre autres, le manque de réaction de la profession à la publication du rapport annuel de la banque centrale, présenté au monarque chaque année au mois de juin. Nous voulons parler

de réactions sur le fond, quant aux analyses présentées et de réactions relatives à la qualité de l'information utilisée.

Pour combler en partie cette défaillance collective, le CESEM a organisé, le 11 septembre 2008, une rencontre entre professionnels de l'information économique, consacrée à une lecture approfondie, et donc critique du rapport 2007, avec ses avancées et ses lacunes. Au menu, trois questions majeures :

- Bank Al Maghrib (BAM), acteur économique central pour l'Etat, devient-elle une source principale d'information économique pour la collectivité ?

- L'analyse proposée par BAM en terme de politique macroéconomique est censée être «la référence» pour les acteurs économiques. L'est-elle vraiment ?

- Les projections et prévisions faites par BAM sont censées être des garde-fous prudentiels. Quelle valeur les acteurs donnent-ils à ces sonnettes d'alarme ? Les participants ont été invités à s'exprimer sur chaque aspect de la problématique et à faire des suggestions permettant, soit une amélioration de la communication, du côté de l'offre,

Bank Al Maghrib a une production de qualité qui manque de packaging et de ciblage pour devenir consommable par le plus grand nombre

soit une professionnalisation des médiateurs, soit une activation de la demande. Loin d'être un réquisitoire contre Bank Al Maghrib, le workshop a permis essentiellement de reconnaître l'effort fourni par cette institution et de pousser les décideurs qui en tiennent les rênes à réfléchir à des pistes encore peu explorées : la lisibilité du message, la vulgarisation de l'information, le ciblage des utilisateurs potentiels. Par ailleurs, le workshop a permis d'inciter les autres acteurs à penser à l'intérêt d'une veille concurrentielle et active, et à la nécessaire prise en compte de l'information et de l'analyse économique dans les processus décisionnels, pour mieux s'armer face à la libéralisation économique en marche. ■

Les participants

Modérateur :

Driss Ksikes, directeur du CESEM

- Omar Aloui, économiste, consultant
- Karim El Aynaoui, directeur des études et des relations internationales, Bank Al Maghrib
- Driss Alaoui M'daghri, ancien ministre, spécialiste en intelligence économique
- Khalid El Hariry, gestionnaire et informaticien, élu parlementaire
- Oudie Drissi El Bouzaïdi, directeur de développement de Finaccess
- Mamoun Tahiri Joutei, Directeur du centre d'intelligence économique de BMCE Bank
- Yasmine Benamour, directrice du pôle gestion et développement (HEM)
- Nadia Lamlili, journaliste économique (Economie & Entreprises)
- Nadia Alaoui Hachimi, journaliste économique (La Revue Economica)
- Khalid Tritki, journaliste économique (Le Soir Echos)



Comment faire des rapports de Bank Al Maghrib un bien public ?

«Le savoir économique devient une arme de négociation»

Omar Aloui :

En introduction, je voudrais, faire quelques constats avant de vous laisser réagir :

Nous avons enregistré une forte progression de l'offre en matière d'information économique provenant de la BAM ou du HCP au cours des dernières années. Cette progression est accompagnée par un début de changement d'attitude vis-à-vis du public, avec notamment les efforts de mise en ligne et de communication.

Parallèlement, il est clair que l'information et l'analyse macroéconomiques produites par la BAM sont un input nécessaire à la bonne conduite des affaires publiques et des affaires privées, notamment celles impliquant les investissements directs étrangers, dont les porteurs sont de plus en plus demandeurs



de "garanties" liées au cadre macroéconomique (cas du projet de Renault Nissan à Tanger).

Pourtant, la rencontre entre cette production et ces besoins ne saurait se faire aisément et spontanément. Au Maroc, les mauvaises habitudes ont la vie longue, comme celle qui consiste à préférer recopier les analyses du FMI ou de la BM, ou celle qui consiste à centrer les analyses économiques autour de leur dimension "people". De la même façon, il est rare que les parlementaires s'appuient sur les analyses de la conjoncture monétaire pour interpeller le gouvernement.

De nouveaux réflexes sont à développer pour que ces biens publics soient consommés en quantité suffisante. C'est gratuit, c'est utile, ce serait dommage de continuer à s'en priver ! D'ailleurs, la plupart des autorités monétaires de par le monde consacrent des ressources importantes à "fluidifier" les circuits de transmission. Et je pense que la BAM a commencé dans ce sens.

Quelle est la situation et quelle est votre appréciation sur les efforts des uns et des autres en la matière ?

«C'est aussi aux médiateurs d'explicitier l'offre»

Karim El Aynaoui :

Il est important de préciser qu'au niveau de BAM, il y a aussi bien une progression significative du rythme de production de rapports qualitativement meilleurs qu'une prise en compte forte de l'exigence de transparence, du devoir de rendre compte au public et même d'expliquer pourquoi on s'est trompé, s'il y a lieu. J'entends, par ce que vous voulez dire, qu'il y a du côté du producteur de l'information un devoir de vulgarisation. Je pense que cet aspect des choses a bien évolué dans les banques centrales, d'une manière générale, mais que c'est un travail permanent qui demande des efforts continus, car ce métier est par essence assez technique. Nous faisons beaucoup d'efforts en ce domaine. Nous publions un rapport sur la politique monétaire tous les



trimestres, une revue sur la conjoncture monétaire, économique et financière tous les mois, des statistiques monétaires selon les normes internationales en vigueur, un communiqué de presse à l'issue de chaque réunion du conseil, etc. Pour toutes ces publi-

cations, il y a des calendriers que nous avons diffusés, pour nous engager formellement, sur notre site Internet.

Mais qu'en est-il des reproducteurs et utilisateurs censés reprendre l'information que nous mettons à la dis- ►►

Comment faire des rapports de Bank Al Maghrib un bien public ?

position du public et la rendre encore plus intelligible? Je n'ai pas vu les centres de recherche se multiplier, alors que ces derniers jouent dans d'autres pays un rôle essentiel pour contribuer à la diffusion de cette connaissance auprès d'un large public large. Prenons l'exemple des universités. Les différents centres qu'elles abritent en leur sein n'ont pas de production marquante sur les questions macroéconomiques, notamment en économie monétaire. J'en discute souvent avec les collègues universitaires qui ont conscience de cela et certaines initiatives récentes vont dans le bon sens. C'est aussi un véhicule intéressant pour former les journalistes économiques. Du côté du système bancaire, il n'y a pas encore, à l'instar des pays étrangers, de chefs économistes veillant au traitement de l'information macroéconomique disponible.

Paradoxalement, la production des différents acteurs publics s'approfondit. Pour le rapport annuel, je souhaiterais souligner qu'il a aussi une vocation didactique, puisqu'il explicite en partie les autres publications de BAM. On peut nous reprocher d'être ennuyeux ! Les banquiers centraux disent souvent que c'est tant mieux si nous le sommes, car cela signifie que tout va bien ! Pour nous, le ciblage consiste à toucher tous les Marocains, puisque les missions confiées à BAM nous affectent tous. La vulgarisation est un travail permanent et, j'en conviens, faire passer le message s'avère parfois difficile. Il y a des banques centrales qui vont jusqu'à faire des dessins animés pour bien expliciter leurs missions. Nous travaillons dans ce sens. Pour bien expliquer notre action et nos métiers, nous organisons déjà des formations pour les journalistes, en vue de discuter les documents sur un plan technique, mais ils ne sont pas toujours nombreux à participer. En plus, nous mettons l'ensemble de notre production en ligne sur Internet. Et ne l'oublions pas, le gouverneur communique régulièrement avec la presse. Ce sont des moments forts pour BAM, au cours desquels la presse peut dialoguer sans contrainte. Le rapport est aussi un exercice de bonne gouvernance, dans lequel nous rendons compte en détail des progrès réalisés au niveau de nos activités, aussi bien internes qu'externes, nos grands chantiers structurants (qualité, déontologie, ressources humaines, etc.), nos comptes, aujourd'hui certifiés par un commissaire aux comptes, etc. Reste que pour le canal avec le grand public, la presse joue et jouera toujours un rôle fondamental. ■

«BAM doit intégrer des professionnels de la com. en amont»

Driss Alaoui M'daghri :



Il faut tout d'abord noter qu'il y a une réelle progression du degré de sensibilisation. La presse économique répercute assez régulièrement l'information et la rend consommable. En fait il y a une inversion des rôles. L'information provenant de cette presse est plus reçue et recevable que celle produite par BAM. Maintenant, il suffirait

d'une transformation des modes de communication de BAM pour que, sous la pression d'informations détaillées et scientifiquement fondées, la presse gagne plus en maturité et en qualité d'analyse. Le ciblage de cette information made in BAM est important et je ne suis pas sûr que sa segmentation ne soit pas nécessaire. L'absence, par exemple, d'une information taillée sur mesure pour les décideurs microéconomiques, mérite d'être comblée. Tout cela étant dit, je reconnais que la littérature de BAM a un poids effectif sur les récepteurs étrangers (FMI entre autres) mais un travail complémentaire s'avère nécessaire à trois niveaux : tout d'abord associer en interne et en amont des professionnels de la communication pour que la qualité du contenu soit accompagnée par un contenant approprié ; ensuite, vu que la circulation par Internet reste limitée, la diffusion des documents nécessite le recours à d'autres circuits, professionnels, associatifs, médiatiques, pour aboutir à l'impact escompté ; enfin, au niveau de l'output, la présentation du rapport annuel s'avère insuffisante et nécessite une communication intelligente, pour un document aussi riche. Je ne crois pas qu'il faille focaliser sur le fait que le rapport est destiné au roi. C'est une tradition. Mais cela ne doit pas être une raison, non plus, pour que le texte soit édulcoré. ■

L'information économique, pour quoi faire ?

Point de vue des journalistes

Nadia Lamlili

Passons sur les intentions du producteur de l'information (BAM, en l'occurrence) et examinons le comportement des médiateurs de cette information, les journalistes. Parfois, se pose à nous la question suivante : est-ce que l'information peut séduire le public ? Dans le doute, on n'en fait pas un événement. C'est parfois, une affaire de ton. Prenons le déficit commercial qui se creuse dans le domaine de l'immobilier. Telle que l'information est abordée dans le dernier rapport, on ne sent pas que la situation est critique.

Khalid Tritki

Ne tournons pas autour du pot. Le rapport de Bank Al Maghrib est destiné prioritairement au roi.

Il est formulé et conçu d'abord pour lui être soumis prioritairement. C'est à la banque centrale que revient la responsabilité de stabilisation du taux d'intérêt et c'est le roi qui exerce la tutelle sur ce dossier, pour s'assurer de la solidité du taux. Partant de là, le grand public ne fait pas partie de la cible de BAM. La preuve en est que, le rapport, tel qu'il est rédigé, est très technique. Il demeure à la portée d'une élite. Plusieurs cadres, et même des journalistes, ne le comprennent pas tout à fait, d'où la nécessité de le transmettre de manière simple et moins technique. Si le but est de permettre aux médiateurs de transmettre clairement les informations contenues dedans, il revient à BAM de faire un effort de rédaction et de vulgarisation.

Avis de professionnels

A chacun ses raisons de douter de l'utilité de l'information économique mise sur le marché. Les journalistes parlent de ciblage et les financiers, de demande.



Point de vue des financiers

Ouaide Drissi El Bouzaïdi

Le fait qu'on ne soit pas encore arrivés à l'international réduit terriblement l'intérêt que peuvent porter les professionnels à l'information économique publiée par BAM. Généralement, dans des situations d'économies libéralisées, la moindre information sur le taux d'intérêt ou sur un indicateur macroéconomique est prise très au sérieux. Ici, la décision ne dépend pas réellement de l'information. En plus, il y a un problème qui se pose au niveau de la fraîcheur de l'information.

Mamoun Tahiri El Joutei

Je pense que l'effort fourni pour vulgariser l'information y est. L'effort fourni par BAM est conséquent. Rien à dire. Le problème réside dans l'utilité de la recherche en lien avec le système financier. Le fait que les banques fassent le service d'intermédiation sur les crédits, que l'on arrive à anticiper ce qui va arriver, diminue sérieusement l'enjeu de l'information fournie au niveau macroéconomique. En plus, pour le moment, nous sommes très réactifs et pas assez proactifs. Et nous n'avons pas de chefs économistes.

Le grand public ne fait pas partie de la cible de BAM. Le rapport, tel qu'il est rédigé, est très technique. Il demeure à la portée d'une élite. D'où la nécessité de le transmettre de manière simple et plus accessible.

Comment faire des rapports de Bank Al Maghrib un bien public ?

Point de vue du parlementaire

Khalid El Hariry

Je considère qu'il y a indéniablement une amélioration dans la production de l'information du côté de Bank Al Maghrib. Il y a des idées qui arrivent jusqu'au gouvernement, que les partis politiques doivent traduire d'une manière concrète par des lois. Il y a certains ministères qui font ce travail. Par contre, du côté des partis politiques, la transformation ne se fait pas. Pourquoi? C'est une affaire de finalité. Est-ce que les parlementaires peuvent faire évoluer les choses dans le domaine économique, alors qu'ils n'ont même pas les moyens de contrôler l'exécution du budget pour lequel ils votent ? Il y a aussi une affaire de timing. La publication du rapport annuel de BAM en juin coïncide avec la fin de la session parlementaire. Et puis, BAM n'a de comptes à rendre qu'au roi et à la cour constitutionnelle. Elle nous consulte, certes, mais de manière très informelle.



Les données et analyses

de BAM sont-elles **crédibles** ?

Au-delà de l'information, BAM est censée rassurer les acteurs économiques en leur donnant des repères chiffrés et fiables. Sur l'offre elle-même et son usage, les avis divergent.



Omar Aloui

Sur la question de la crédibilité, je voudrais rappeler trois choses avant de vous céder la parole :

La crédibilité de l'information et de l'analyse, c'est ce qui fonde les anticipations des agents économiques et, in fine, c'est ce qui détermine l'efficacité des mesures de politique économique.

Si une taxe laisse penser que de nouvelles taxes vont arriver, les opérateurs vont réagir en achetant et en stockant le produit, ce qui est le contraire de l'effet attendu par les décideurs. C'est un peu ce qui s'est passé cet été avec les céréales au Maroc.

Quels sont les principaux problèmes de crédibilité du discours de la BAM ?

Pour ma part, je pense qu'il y a un peu de brouillage autour de la question de l'ouverture du compte capital qui serait cohérente avec la politique dite de

ciblage d'inflation et le maintien d'un ancrage à l'euro. Quelle crédibilité de l'engagement d'ouverture du compte capital ?

Karim El Aynaoui

Il ne faut pas isoler les rapports du contexte dans lequel ils sont produits. Il y a deux dimensions dans notre communication, l'une est conjoncturelle et l'autre, plus à moyen terme, indique le point auquel nous souhaitons arriver et les progrès et réformes à accomplir pour cela. Concernant la politique monétaire, nous sommes à un point donné—régime de change fixe—et nous voulons aller vers une politique monétaire fondée sur le ciblage de l'inflation. Le gouverneur a fait plusieurs contributions importantes qui balisent bien et explicitement les grandes étapes de cette transition. Ces documents sont tous publics. Nos rapports, et ceux des institutions internationales, notamment le FMI, encore une fois tous publics, donnent également des repères clés et rendent compte des progrès réalisés (je vous renvoie au dernier rapport de consultation au titre de l'article IV du FMI et au rapport FSAP). Nos actions, notamment le rapport sur la politique monétaire, dont le format est d'ores et déjà du type «ciblage de l'inflation», et tout ce qui est fait au niveau opérationnel sont des signaux très forts, via des actions concrètes, de cet engagement et de sa crédibilité. Ainsi, nous préparons les agents économiques à mieux comprendre le fondement des décisions de BAM et à bien fonder leurs anticipations. En outre, nous avons des discussions régulières avec les différentes parties prenantes, notamment le secteur bancaire, discussions qui



permettent à tous de bien saisir les enjeux et les étapes de cette feuille de route. Notre rôle est donc aussi d'accompagner les évolutions et de bien préparer l'ensemble des acteurs aux évolutions à venir. Au niveau de BAM, ce que nous faisons, en tant que banque centrale, vise aussi à nous préparer à une phase ultérieure. Or, les journalistes ne perçoivent pas toujours bien l'articulation entre ce qu'on dit, ce qu'on fait et ce qu'on va faire, le conjoncturel et le structurel, et le court et le moyen terme. Je vous concède que ce sont des questions un peu arides. Il faudrait probablement qu'on produise un papier spécifique et didactique sur la transition économique et financière à l'œuvre.

Nadia Alaoui Hachimi

Si le gendarme du marché ne donne pas les bons indicateurs, c'est qu'il y a un hic. Si la sonnette d'alarme n'est pas tirée pour la masse salariale, le budget va exploser et il y

BAM aide les agents économiques à mieux comprendre le fondement de ses décisions et à bien fonder leurs anticipations.



aura un problème de ressources. En parlant de rapports justement, pourquoi accorde-t-on plus de crédibilité à celui du FMI ? Je pense que cela pose le problème du mode de calcul qui permet de juger le niveau de vie. La manière de calculer de BAM se fait-elle sur la base du panier de la ménagère ? Je pose la question parce que si l'exercice ne reflète pas assez la réalité, cela peut fausser les choix politiques du gouvernement. Ou expliquer le fait que celui-ci ne monte pas au créneau quand il le faut.

Comment faire des rapports de Bank Al Maghrib un bien public ?

LA CRÉDIBILITÉ DES ANALYSES ...

Khalid Tritki & Nadia Lamlili

Est-ce que BAM et le Haut commissariat au plan (HCP) ont les mêmes données ? Travaillent-ils à partir d'une même grille de lecture? Lorsqu'il nous est dit que les exportations n'ont pas eu de valeur ajoutée ou que le taux de chômage est de 7%, se repose à nous, journalistes, la fameuse question de la politisation des chiffres. D'où la nécessité d'accéder au back office des données affichées et aux bases de données. Cette transparence est nécessaire pour renforcer la crédibilité de l'institution aux yeux des opérateurs économiques, mais aussi des professionnels de l'information.

Mamoun Tahiri

Tant que notre économie n'est pas réellement ouverte et les utilisateurs potentiels de ces analyses acculés à en tenir compte, même une analyse crédible ne sera pas perçue comme primordiale. La crédibilité dont vous parlez dépend de l'intérêt accordé à l'information et aux analyses disponibles. Je pense que l'effort fourni par BAM est important mais insuffisant. Tant qu'il n'y aura pas de sensibilisation et de centres de recherche qui reprennent régulièrement ces analyses et les passent au crible, et surtout des clients intéressés par cette offre d'analyse, nous n'aurons pas de mesure réelle de la crédibilité dont nous parlons.

Driss Alaoui M'daghri

il y a, à mon avis, trois niveaux à partir desquels peut être appréhen-



Côté statistiques, on n'est pas tout à fait à la traîne. Côté consommation et traitement de l'offre analytique, il y a du boulot. enfin, côté macroéconomique, la vision globale est floue.

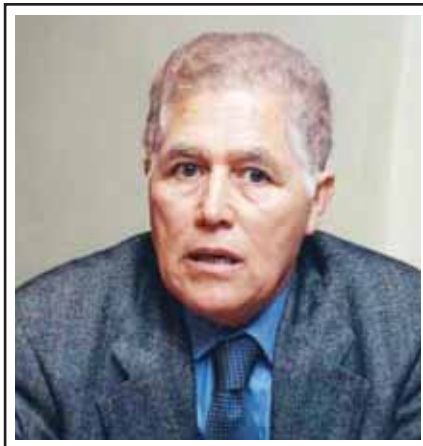
dée la question de la crédibilité. Côté statistiques, nous ne sommes pas vraiment à la traîne. La question de transparence et d'accès aux paramètres de calcul est posée même aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Vient après le rapport qu'entretiennent les différents usagers avec les analyses proposées. Je pense, à ce niveau que, plus il y a de consommateurs au niveau de la presse, de l'université, des associations professionnelles et des opérateurs, plus cette analyse gagne

en crédibilité, à force d'être mise à l'épreuve. Enfin, il y a la nécessité de rendre la politique macroéconomique explicite et d'éviter de parler des choses à demi-mot, pour que l'on sache à l'aune de quoi évaluer ces analyses.

Khalid Hariry

Je pense qu'il faut en même temps rappeler l'importance des analyses et des informations, comme support à la prise de décision. Et à ce niveau, je trouve dommage que, sur la masse salariale, nous ne puissions recevoir de données pour étayer le fait que la situation est alarmante. Maintenant, je ne pense pas que les décisions politiques à prendre doivent tenir compte de l'alarmisme des financiers. L'augmentation du SMIG de 5%, par exemple, est mal vue par les analystes, qui apprécient l'évolution des salaires à l'aune de l'inflation. La nécessité sociale de la mesure a aussi son poids. La crédibilité de l'analyse est donc relative. ■

CARTE BLANCHE



GRANDE INTERVIEW DE ABDALLAH LAROUÏ

**« Il nous faut une double comptabilité,
économique et sociale »**

Propos recueillis par Fadma Aït Mous & Driss Ksikes

Essai de réflexion

Le capitalisme du désastre

par Michel Péraldi

Dernier mot

Et pourquoi pas les Subsahariens ?

par Nadia Alaoui Hachimi

Grande interview de **Abdallah Laroui**

Laroui

« Il nous faut une double comptabilité, économique et sociale »

Propos recueillis
par Fadma AIT MOUS, Chercheuse, CESEM-HEM
et Driss KSIKES, Directeur du CESEM-HEM

Témoignage, objectivité, rationalité

*Dans votre dernier livre, *As-Sounna wa al-Islab*, vous réinvestissez le style épistolaire pour, semble-t-il, contourner les limites méthodologiques de l'essai. Quelles sont les libertés que vous vous autorisez dans un style littéraire, et qui vous paraissent «interdites» dans le style académique ?*

Dans le passé, les ulémas, les intellectuels de l'époque, écrivaient, avant de mourir, leur testament intellectuel. Ils appelaient cela une «'aqida». Ils y affirmaient positivement les éléments de leur foi. Mon livre avait d'ailleurs un sous-titre que l'éditeur n'a pas retenu, «'aqidatoun li zamani achou'm» (Profession de foi pour un temps d'infélicité). J'ai voulu, sans références, sans polémique, sans parler des autres - même si en parlant de soi, on parle toujours un peu des autres - présenter d'une manière systématique ma propre vision des choses.

«Pendant longtemps, j'ai présenté mes idées sous forme de questions-réponses», nous dit Abdallah Laroui. Aujourd'hui, il préfère recourir au témoignage et au récit pour ne plus dérouter le lecteur de chez nous. Mais une fois convié au jeu de questions-réponses, le plus rationaliste des penseurs marocains trouve du plaisir à stimuler la réflexion. Sur sa méthode de travail, sur la tradition, sur l'école, sur l'Etat et sur le statut de l'intellectuel moderniste, aujourd'hui.



Vous n'êtes pas loin de ce que vous appelez «l'optimisme catastrophique». Vous vous livrez un peu plus, en quelque sorte. Mais pourquoi ressentez-vous le besoin de passer par cette femme qui vous écrit et de vous mettre en position de dialogue ?

En choisissant cette femme comme interlocutrice, j'ai surtout voulu fixer les lignes rouges, au delà desquelles je suis irrécupérable. Je voulais pour correspondante une femme qui ne soit pas une musulmane de situation mais de choix, pour qu'elle puisse poser ses conditions. Pourquoi une femme ? Parce que les femmes, à mon avis, n'ayant pas eu droit à la

parole depuis tant de siècles, dans toutes les sociétés et notamment dans la nôtre, sont restées plus près de la réalité ; elles se laissent moins tromper par les mots que les hommes. En dehors de sa qualité de femme, ma correspondante devait être détachée à la fois de la culture ambiante, c'est-à-dire américaine, avec tous ses préjugés anti-islamiques, et de la culture musulmane traditionnelle, avec tous ses a priori. Donc elle devait être de formation scientifique. Ce personnage est fictif, bien que plusieurs lecteurs puissent la supposer réelle. Avec ces paramètres, ma correspondante est en situation d'écoute. Elle s'instruit, elle ne polémique pas ; elle est à la recherche d'une vérité qu'elle puisse réellement confesser, et non pas seulement réciter. La science expérimentale, de laquelle et pour laquelle elle vit, doit être hors question. Ainsi, de même pour la politique. Sans cela, elle se sentirait exilée chez elle, ce qu'elle ne veut pas. Nous avons tendance à croire que la politique est un 'art', une 'profession', une 'technique', parce que le mot arabe «*siyasa*» réfère à l'expérience du cavalier. A la réflexion, comme nous y invitent de grands textes de la littérature arabe, la politique est la recherche du bien commun. Dans ce sens, elle ne peut être relativisée. Par exemple, dans le concept de bien commun entre nécessairement celui d'égalité. Sans viser l'égalité, on ne peut obtenir le bien commun...

Mais il peut y avoir divergence sur les moyens d'y aboutir...

Oui, c'est ce que veulent dire ceux qui affirment : la démocratie est une face, un aspect, une conséquence de la politique. La démocratie, c'est la politique. Il n'y a pas de politique, à proprement parler, s'il n'y a pas de démocratie, du moins en projet. S'il y a «*amr*», il y a ordre, commandement, direction, administration des choses et des personnes, des personnes en

La démocratie, c'est la politique. Il n'y a pas de politique, à proprement parler, s'il n'y a pas de démocratie, du moins en projet. S'il y a «amr», il y a ordre, commandement, direction, administration des choses et des personnes, des personnes en tant que choses, mais on est loin de la politique.

tant que choses, mais on est loin de la politique. On ne peut pas dire non plus : l'ordre est le concept général, et la démocratie une de ses spécifications. Sans démocratie, il n'y a pas d'ordre véritable, librement consenti. Mais revenons à notre point de départ. Si la science et la politique sont par principe hors discussion, de quoi peut bien m'entretenir cette femme d'Outre-Atlantique ? De l'essentiel. Dans quel sens peut-elle se dire musulmane, non seulement le dire mais l'être consciemment, volontairement, sincèrement ?

Tout en étant un grand défenseur de l'objectivité, vous avez ressenti le besoin de recourir au témoignage, que ce soit dans Le Maroc et Hassan II ou dans Khawater As-Sabah . Quel statut accordez-vous au témoignage par rapport à la notion d'objectivité ?

Pendant longtemps, j'ai présenté mes idées sous forme de questions-réponses. Je me suis rendu compte qu'en général, surtout chez nous, le lecteur ne joue pas le jeu ; il n'entre pas dans cette démarche dialogique. Il ne veut pas voir que j'essaie de répondre aux objections (simples, faciles) qu'il pourrait me faire, pour lui permettre, lorsqu'il aura fermé le livre, de se concentrer sur les plus importantes, celles qui lui tiennent le plus à cœur. Ce que le lecteur souhaite, c'est d'avoir des réponses positives tranchées. S'il ne les obtient pas, il pense qu'il y a

Bibliographie sélective de Abdallah Laroui

LIVRES

- *L'idéologie arabe contemporaine : essai critique. Préface de Maxime Rodinson* Paris : F. Maspero, 1973.
- *Les origines sociales et culturelles du nationalisme marocain, 1830- 1912.* Paris : F. Maspero, 1980.
- *Islam et modernité.* - Paris : La Découverte, 1987.
- *Esquisses historiques.* - Casablanca : Centre culturel arabe, 1992
- *Interview: "The life and times of Abdallah Laroui, a Moroccan intellectual".* Nancy Gallagher. In *The Journal of North African studies* Vol. 3, n. 1 (1998). P. 132-151.
- *Islam et histoire : essai d'épistémologie.* - Paris : Albin Michel, cop. 1999.
- *Le Maroc et Hassan II : un témoignage / Abdallah Laroui*
- *Cap-Rouge : Presses Inter Universitaires, 2005.* - 248 p.



tricherie ou esquivé. «Puisqu'il en est ainsi, me suis-je dit, je ferais mieux d'adopter la forme affirmative, en précisant toutefois qu'il s'agit bien du fruit d'une expérience personnelle, née d'une situation historique particulière». Et c'est ce que j'ai fait dans *Awraq*, les cahiers d'Idris.

Et comment faites-vous correspondre le «je» avec l'objectivité ?

J'ai toujours distingué l'objectivité en sciences naturelles et celle qui a cours en sciences humaines, où l'objet n'est pas présent au sens propre: il est donc à 'recréer'. C'est de cette dernière que nous parlons, et c'est là qu'intervient l'historicisme méthodologique. Je n'ai jamais parlé que de celui-ci, bien que beaucoup de gens fassent semblant de croire que j'ai en vue l'historicisme métaphysique. J'ai d'ailleurs répondu à ces critiques dans *Mafhum a-Tarikh*. C'est cet historicisme méthodologique qui, en sciences humaines (histoire, sociologie, anthropologie, linguistique...), nous permet d'être objectifs, d'échapper à la subjectivité, à la fantaisie. Dans ce cas, le 'je' de notre discours n'est pas imaginaire, spéculatif, il est tel que le temps l'a fait. Il est nous et il n'est pas nous, puisqu'il n'est pas à notre disposition. Nous ne pouvons en dire tout ce que nous désirons en dire. Nous sommes sincères, impartiaux, objectifs, non parce que nous le décidons (fait psychologique), mais parce que la méthode nous l'impose.

Cette objectivité-là fait toute la différence entre la maturité et l'immaturité, celle de l'enfant qui croit que tout lui obéit. Avec l'expérience et la discipline, l'homme apprend à se mettre à l'écoute de l'objet, quel qu'il soit, lui-même, la famille, la nation, l'adversaire. Le témoignage, dans ces conditions, est une affaire de probité. Il s'agit là d'une objectivité qui n'a rien à voir avec celle de l'homme

de masque qui fait parler par sa bouche l'absolu, qui commence son discours, quel que soit le propos, par un *bismillah* théâtral. Je n'ai jamais pu comprendre qu'on puisse le dire et y croire positivement, à moins de l'utiliser comme un signe distinctif, marque déposée d'un groupe, ou comme une locution propitiatoire qui n'aurait dans ce cas, à proprement parler, pas de sens, en tout cas pas celui que l'étymologie indique.



C'est contre cette arrogance, et devant l'inefficacité de la méthode dialogique, que j'ai finalement choisi la forme du témoignage, de la *shahada*.

Vous dites dans votre dernier livre, «je n'ai jamais brandi l'étendard de la philosophie, ni celui de la théologie, ni encore celui de l'histoire, j'ai tout simplement défendu l'historicisme». Vous continuez d'ailleurs à le faire. Qu'est-ce qui vous donne encore raison de continuer dans cette voie, au moment où il y a eu beaucoup de désistements, de critiques ou bien d'appréhensions par rapport à ce que pouvait apporter

l'historicisme ? Cela ne vous dérange-t-il pas de rester «seul contre tous» ?

Je peux répliquer : «Qu'a apporté l'antihistoricisme ?» Rien, sinon qu'il a préparé le lit du traditionalisme pur et dur. On voit cela partout. Les sociétés occidentales sont en train toutes de se découvrir des sociétés religieuses et, dans le pays de Voltaire, on entend d'anciens gauchistes déplorer l'absence de transcendance. On se rend compte aujourd'hui que le philosophe de profession, qui n'arrêtait pas d'évoquer une structure sous-jacente, entendait en fait l'harmonie divine. Je ne suis pas contre la théologie, je passe mon temps à l'étudier, et avec profit, mais je veux avoir affaire à une théologie qui s'assume, pas à une théosophie honteuse ou de contrebande.

Pourquoi affirmer ne vouloir être ni un philosophe, ni un théologien, ni même un pur historien ? Comme je l'ai dit, par modestie, car je ne crois pas que l'homme, je veux dire n'importe quel homme, vous ou moi, puisse jamais réussir à obliger, par un quelconque procédé, la vérité absolue à se dévoiler à lui.

Ce qui peut se dévoiler à nous, à n'importe lequel d'entre nous, est une vérité relative, commune, partagée. La vérité objective n'est pas la vérité absolue, c'est une vérité d'accord ou de transaction, qui nous permet de vivre ensemble. Je rappelle que nous parlons toujours des sciences humaines ou plus précisément de la vie en société.

Revenons à votre dernier livre, vous y parlez de la lecture du Coran en évoquant plus son impact sur l'affect que sur la raison. Comment faut-il lire cette assertion de la part d'un rationaliste ?

Je n'ai jamais dit que la raison est une totalité qui exclut tout ce qui n'est pas elle. D'ailleurs j'utilise plutôt le terme de rationalité, qui implique le concours de l'homme,

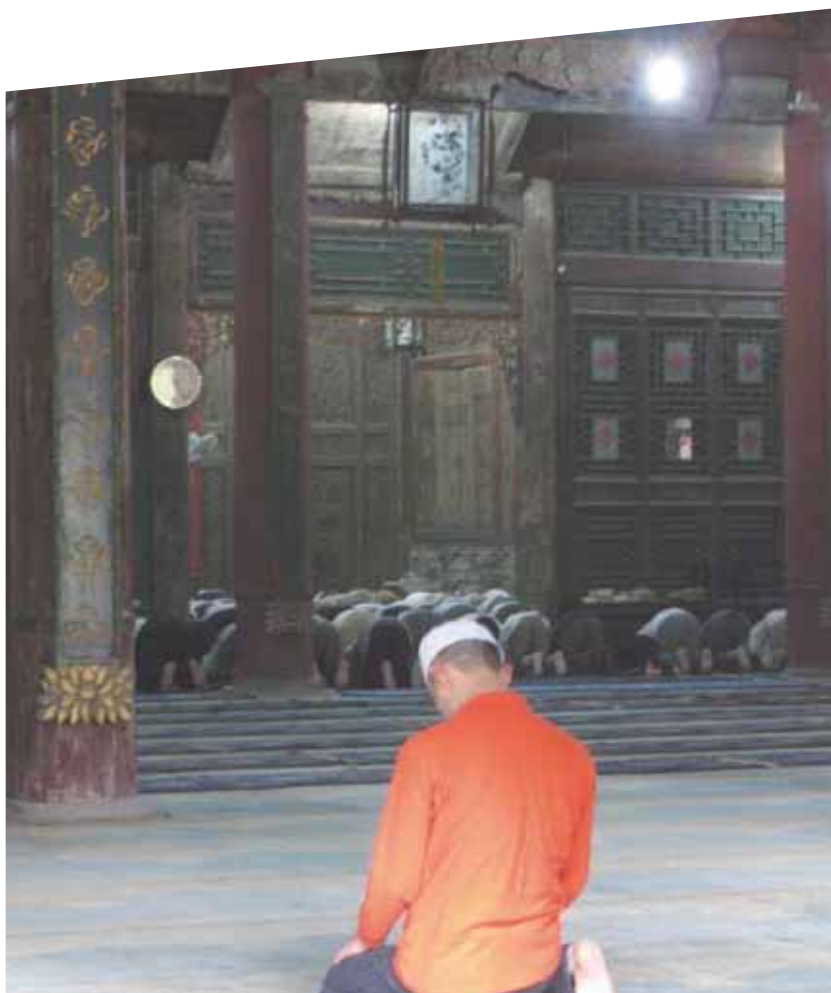
comme l'indique le terme arabe de 'aql. J'ai précisé à plusieurs occasions que le domaine de la rationalité est circonscrit (la science expérimentale, la politique, et l'histoire en tant que servante de la politique). Mais l'expérience humaine ne s'arrête pas là ; il reste un vaste domaine où la rationalité ne joue pas un rôle majeur, ou joue un rôle mineur.

Ce qui m'a toujours paru dangereux, au vu des précédents historiques, c'est d'introduire l'irrationnel dans un sujet qui, par définition, ou convention, ou utilité certaine, doit rester sous le signe de la rationalité. L'irrationnel est tenu à l'écart du bien commun (commonwealth) pour la simple raison qu'il est incontrôlable (que faire de la magie en science, de la violence en politique, de la démence en histoire ?). Il reste à l'irrationnel le vaste domaine de l'expérience individuelle, l'art, la littérature, la religion.

Une petite digression. Je suis outré que dans nos écoles, le livre sur l'éducation religieuse commence par un chapitre sur le ghaïb, l'invisible, non pas que je nie le ghaïb, mais je m'étonne simplement qu'on puisse en entretenir des enfants alors qu'on devrait en discuter avec des adultes, longtemps après qu'ils ont quitté l'école. L'endroit n'est tout simplement pas approprié.

On est tenté, dans le cadre de cette question sur l'affect, de croire qu'il y a une part mystique en vous qui se révèle aux lecteurs ...

La science, c'est la vérité partagée intellectuellement ; la politique, la vérité partagée socialement ; la vérité individuelle, quant à elle, est offerte à autrui, mais n'a pas à être obligatoirement, par principe, partagée. Appelez-la comme vous voulez, mais cette distinction entre les trois ordres de vérité, si vous la cherchez vraiment, vous la trouverez chez les plus grands rationalistes.



Abraham est le centre de la démonstration.

Il symbolise l'avènement de la mémoire. Il apparaît au moment où l'humanité (la nôtre, pas celle des autres,

Chinois,

Indiens, etc.,

que nous

ignorons

superbement

à notre grand

désavantage)

s'arrête et se

retourne sur

son passé.

Vous écrivez dans Islam et modernité que votre intention «n'est pas de décrire une situation sans issue, mais plutôt d'arriver à un maximum d'objectivité pour ne pas être victime de solutions illusoires». Dans votre dernier livre, As-Sounna wa al-Islah, vous remontez jusqu'à Abraham. Est-ce par souci d'objectivité?

Le véritable titre de mon livre est *Sunna wa Islah* (Tradition et réforme). Je vise à généraliser mon propos. Abraham est le centre de la démonstration. Il symbolise l'avènement de la mémoire. Il apparaît au moment où l'humanité (la nôtre, pas celle des autres, Chinois, Indiens, etc., que nous ignorons superbement à notre grand désavantage) s'arrête et se retourne sur son passé. Le temps se concentre en un point (ru'ya = vision) qui dévoile d'un coup ce qui a été et ce qui sera. Ainsi naît la tradition.

Abraham, mémoire, tradition, c'est un tout, et tout en un. La tradition est la concentration de toute l'histoire en un point du temps et de l'espace. Dans notre cas, notre tradition à nous, notre sunna réduit une histoire de mil- ►►

liards (cosmos), de millions (vies), de milliers (conscience) d'années à ce qui en est dit, théoriquement, au cours d'une décennie (dans ce qui est appelé aussi *sunna*). Redonner à l'histoire, naturelle et humaine, inconsciente puis consciente, toute son ampleur ; c'est en quelque sorte entrer 'en réforme'. Sans cela, on ne fait qu'opposer tradition à tradition. On se retrouve en pleine guerre de traditions, et c'est ce que nous vivons aujourd'hui.

Couple «tradition & modernité»

Nous remarquons aujourd'hui que le couple tradition/modernité continue d'avoir le vent en poupe que ce soit dans le discours de l'Etat ou au sein de la société. Vous avez déjà écrit que les deux sphères «tradition et modernité» ne peuvent cohabiter dans un même espace-temps. D'où vient cette certitude ?

Je rappelle que les deux concepts, tradition et modernité, ne coexistent que dans les discours, pas dans les faits. On parle bien de médecine traditionnelle, d'architecture traditionnelle, d'art traditionnel, comme curiosité ou résidu. Mais avez-vous vu dans la rue des motos traditionnelles, dans le ciel des avions traditionnels, dans les hôpitaux des scanners traditionnels ? A moins qu'il ne s'agisse d'un dualisme d'un genre particulier: le corps est moderne et le cerveau traditionnel. Dans ce cas, il s'agit bien d'un regard (traditionnel) qu'on jette sur une réalité (moderne).

Or, quand on reprend les textes anciens, on se rend bien compte que la tradition écrite, dont nous avons la trace, est toujours un discours sur une réalité. La *sunna* est toujours le procès fait à une *bid'a*. Cette dernière renvoie à ce qui est vécu, ce qui est palpable, et la *sunna* n'en est que la condamnation

verbale, sociale, politique. Ce qu'on appelle 'résurgence de la *sunna*' est en toute rigueur re-nomination de ce que l'histoire crée, innove. La 'nouveau' blâmable n'est jamais effacée, annihilée, elle est seulement étiquetée différemment. C'est ce que nous vivons aujourd'hui.

Islamiser, «traditionnaliser» la modernité, est-ce autre chose qu'adapter sous un autre nom ce dont on ne peut se passer. On l'a bien vu à propos des produits financiers islamiques. Ils étaient connus, ont été utilisés, puis abandonnés, peuvent toujours être utilisés et abandonnés à nouveau. Ils ne sont islamiques que de nom, parce qu'ils ont eu cours dans le passé, dans les pays musulmans.

Mais est-ce que la réinvention de la tradition est compatible avec la notion de modernité ?

Je me demande si le fait de renommer une chose apparue dans une autre société n'est pas un moyen, pour toutes les sociétés actuelles, et pas seulement les nôtres, d'éviter la question des finalités. On passe d'une langue à une autre, comme un enfant qui, jouant au lego, remplace un cube vert par un autre jaune et croit avoir accompli un acte de conséquence. En faisant l'effort de re-nommer, on se persuade d'avoir compris le concept, alors qu'on en est loin. Le danger n'est pas de re-nommer, mais de concentrer son attention sur le mot au détriment de la chose.

Et que pensez-vous de la persistance de ce couple contre nature (tradition et modernité) dans les discours dominant au Maroc ?

Je n'en ai retenu qu'un aspect. La tradition, qui est en fait une sorte de commentaire déphasé à propos d'une réalité en cours - réalité qui n'est pas vue ou est violemment

niée - ne permet pas de s'insérer pleinement dans la modernité.

Est-ce qu'on peut dire qu'en adoptant ce dualisme, il y aurait une volonté (politique) de faire retarder le développement ?

Je ne le pense pas. La question peut être posée autrement, en se référant à la ruse de l'histoire chère à Hegel et Marx. D'ailleurs, on peut se poser la question autrement. L'idée est la suivante : pour faire adopter à une société une invention née chez l'ennemi héréditaire, vous la renommez. Vous vous donnez l'impression d'inventer ce que vous empruntez à autrui, mais qui répond à un besoin réel ressenti par l'humanité entière. C'est peut-être ce que nous sommes en train de vivre à travers tout ce bruit et toute cette fureur.

D'autres peuples nous ont précédés dans cette voie, faisant preuve d'une folie bien plus destructrice. Que de théories n'a-t-on pas échafaudées sur les particularités qui auraient prédisposé le Japon à être plus moderne que les plus modernes des Européens ! Je ne citerai que le fait de l'alphabétisation. On nous dit qu'elle y aurait été générale dès la fin du XIX^e siècle, bien plus tôt que dans la plupart des pays occidentaux. Mais étant donné la différence des signes utilisés dans l'écriture, parlons-nous de la même chose ? Peut-être que les Japonais n'ont fait que renommer ce qu'ils ne pouvaient ni refuser, ni dédaigner. En ayant bien vu l'utilité, ils l'ont adoptée avec la fermeté qui les caractérise. Alors, ce qui nous caractérise, nous, c'est la temporisation.

Tout le problème, en ce qui nous concerne, c'est de savoir si nous pourrions un jour être réellement inventifs. Passerons-nous du commentaire à l'expérience directe ? Au milieu du XIX^e siècle, Russes et Américains posaient la même question au

sujet de leurs sociétés respectives.

*Dans un entretien avec Nancy Gal-
laguer, vous avez dit que le Maroc
est le pays arabe le plus prédisposé à
la modernité. Mais vous aviez aussi
précédemment dit que la société arabe
n'est toujours pas prête à entreprendre
sa révolution culturelle. Y aurait-il des
prémices montrant que le Maroc est à
deux doigts de la faire ?*

Je serai aujourd'hui sans doute moins affirmatif. Notre pays n'est pas une île et notre société est devenue tellement poreuse. Mais je m'accroche à l'espoir que la tradition, chez nous, n'est pas complètement une néo-tradition, je veux dire qu'elle est encore relativement pacifique. Je prends l'exemple du voile. Au début, j'ai été outré ; je ne pouvais

apercevoir un voile - celui qui nous vient d'ailleurs et dont nous n'avons pas l'habitude- sur le visage d'une jeune fille à l'université ou d'une femme conduisant une voiture de luxe sur l'allée des Princesses - sans ressentir une violente irritation. Je me disais : c'est donc à cela qu'aboutit un demi-siècle de militantisme féministe. Je pensais que l'Etat devait au moins adopter l'attitude des autorités tunisiennes, interdire le voile là où il met en danger la sécurité publique - c'est le cas de la femme au volant - ou porte atteinte à la cohésion sociale, puisqu'il ajoute un nouvel élément de différenciation dans un milieu déjà fragmenté. Puis j'ai vu qu'il perdait peu à peu de sa valeur contestataire, de signe d'opposition à la politique intérieure ou

extérieure du gouvernement. Ceux qui prônent le voile espéraient peut-être la confrontation ; La politique du laisser-faire, de la 'négligence bienveillante' était probablement la meilleure riposte, tout au moins jusqu'à maintenant.

Vous défendez l'idée de la modernisation, alors que dans les faits, au Maroc, ce terme a une connotation technique, technocratique. Pourquoi pensez-vous que la modernisation n'est pas appréhendée comme un état d'esprit ?

Il n'y a jamais eu de modernité globale, de mise en œuvre d'un programme préétabli. Il y a eu des modernités : scientifique en Allemagne, sociale en Angleterre, politique en France, etc. Chaque pays était moderne sur un certain plan, et non moderne, parfois anti-moderne, sur d'autres. Des groupes sociaux ont pratiquement toujours été opposés à la modernité, les clercs par exemple et leurs héritiers, les intellectuels. N'oublions pas que le romantisme européen dans son ensemble a été une révolte contre la philosophie des Lumières qui était, elle, une première théorie de la modernité. J'ai dit à plusieurs reprises que rien de ce que nous vivons depuis un siècle ne nous est spécifique.

La modernité qui fait problème, celle dont on nous parle le plus souvent, est la modernité politique qui, elle aussi, a mis beaucoup de temps à s'imposer. Les guerres de la Révolution et du demi-siècle qui a suivi ont été entre modernes et anti-modernes, ou plus exactement entre modernisateurs et anti-modernisateurs, puisqu'il y eut, après la Révolution française, une prise de conscience claire de ce qu'est la modernité - le marxisme en est la parfaite illustration - et donc un programme politique d'adaptation à cette modernité dans les pays qui n'en avaient connu aucun aspect, notamment dans l'Europe méditerranéenne et danubienne.



Modernité n'est pas modernisation. Celle-là est un processus historique bien localisé, celle-ci est une entreprise politique



Pourquoi est-ce que ces pays retardataires se sont petit à petit, à travers une série de révolutions, coups d'Etat, guerres civiles, résolus à se moderniser, alors que nos pays arabes ne l'ont fait, ni au même rythme, ni avec la même volonté ? Laissons de côté le facteur colonisation, si important, mais qui nous mènerait trop loin, et réfléchissons à un seul point. Quand un Espagnol allait à Paris, il n'avait qu'une idée, que son pays ressemble le plus vite possible à la France, parce qu'il ne se voyait pas comme différent – sauf certains folkloristes – mais comme déphasé ou déphasé. Un Marocain au contraire – et nous avons à ce sujet le témoignage de plusieurs ambassadeurs – se voyait comme différent. Mis devant les choses les plus utiles, il se disait : ceci n'est pas pour nous.

Modernité n'est donc pas modernisation. Celle-là est un processus historique bien localisé, celle-ci est une entreprise politique que chacun de nous peut librement choisir au nom de l'utilité et d'elle seule. La réforme que nous avons connue au Maroc, avant le Protectorat, n'est pas une modernisation, puisqu'il s'agissait d'améliorer l'état existant, non de le changer. Et c'est parce que la notion d'utilité est centrale dans tout projet modernisateur, que je donne tant d'importance dans l'éducation à l'enseignement de l'économie.

Si vous dites, tout ce qui est utile à ma société je l'adopte, quelles qu'en soient les conséquences prévisibles et imprévisibles, vous êtes un modernisateur. Si

vous dites, quelle qu'en soit l'utilité, je le refuse parce qu'il porte, ou pourrait porter, atteinte à mon identité culturelle, vous êtes ou finirez par être, un anti-moderniste. Ceci est un choix, toute la science ne fera pas

changer d'avis celui qui n'a de souci que pour son moi.

Nous notons aujourd'hui l'émergence de deux figures : l'expert consultant et le prédicateur. Quelle place reste-t-il à l'intellectuel/penseur défenseur de la modernité ?

Le philosophe de profession vous dira que son rôle, irremplaçable, est de théoriser l'action de l'un et de l'autre. Quant à moi, j'ai toujours pensé que le jour où une société n'a plus besoin d'un intellectuel modernisateur, c'est qu'elle est en voie de modernisation. Si ce que vous dites est vrai, nous retrouvons la dualité précédente : l'expert innove et le prédicateur condamne puis re-qualifie.

Je ne suis pas d'accord avec ceux qui regrettent les années 60 et 70. Les intellectuels se faisaient entendre, parce qu'ils se permettaient de parler de tout et parce qu'ils étaient seuls à savoir s'exprimer. Maintenant que les spécialistes peuvent enfin parler et se faire comprendre, les généralistes se font moins bien entendre. Il n'y a donc rien à regretter, si votre diagnostic est juste. Je pense toutefois qu'il est incomplet.

L'intellectuel modernisateur, par définition, ne peut avoir pour interlocuteur que l'Etat modernisateur, dans la mesure où il n'épouse totalement l'intérêt d'aucun groupe

échapper. Mais l'Etat marocain a besoin de la caution du clerc, d'où le recours au langage salafiste. Là aussi, nous voyons en action la ruse de l'histoire. Dans ces conditions, l'Etat n'a pas besoin de la justification 'utilitariste' du modernisateur ; elle lui serait même un handicap. D'où la solitude de l'intellectuel moderniste. Mais s'agit-il vraiment de lui ?

Le passage à la modernité nécessite une réforme culturelle et politique, qui viendrait transformer la sunna. Est-ce possible chez nous ?

Possible, en quel sens, en théorie ou en pratique ? En théorie, la tradition, toute tradition, se donne pour indépassable et indestructible. La théorie de la tradition est coextensive à sa permanence. Ma thèse est que c'est une illusion ou une imposture. Rappelant les conditions d'apparition de la théorie elle-même, j'affirme ce qui la fait et la défait.

Historiquement, la tradition se fortifie dans la défaite et le désespoir. C'est ce que m'inspire la figure d'Abraham ; il vient de Mésopotamie, aux confins de l'Egypte et de la Syrie, c'est-à-dire au cœur de ce qui était l'histoire mondiale, pour clamer l'échec de l'homme et de son aventure. Mais précisément, l'histoire ne s'arrête pas avec Abraham : voilà le fait voilé et incontestable. Le voiler, c'est renforcer la tradition, le reconnaître, c'est entrer en réforme. Au gré des heurs et malheurs de l'histoire, la tradition s'effrite et se reconstitue. Entre le moment de l'effritement et de la reconstruction,

tout est alors possible, au niveau de la réalité même. Cela dépend de notre volonté, de nos choix.

Au cours et au lendemain de la défaite, dans un moment d'égarement et d'infélicité (shu'm), la tradition périclite, c'est pour cela qu'elle

La vérité objective est une vérité d'accord ou de transaction, qui nous permet de vivre ensemble.

précis (y compris les intellectuels que sont les enseignants, les journalistes, les artistes...). Au Maroc, l'Etat est modernisateur, ne serait-ce qu'en tant qu'héritier de l'Etat du Protectorat : ceci provient du principe de continuité auquel personne ne peut



devient violente (quelle violence que celle de l'Eglise catholique aux prises avec Luther et l'ennemi ottoman !). Elle peut, à ce moment-là, être, non pas détruite, mais réformée. Ce que je dis là, nous l'avons vécu à la chute du Protectorat, quand le chef de toutes les zaouias a pris la fuite. Mais, comme nous l'avons aussi appris à nos dépens, à la moindre hésitation, la tradition ressurgit, plus compacte, plus arrogante, plus impérative que jamais.

Vous écrivez dans Masboum al 'aql que l'utopie islamique est restée bien vivante avec sa conséquence inévitable de dévaloriser l'idée même de l'Etat. Par quoi pensez-vous aujourd'hui que l'avènement d'un Etat moderne soit le plus freiné : par le poids du religieux ou par le recul du rôle des institutions ?

Je faisais référence à l'opposition entre l'idéologie de l'Etat islamique

(califat) et la réalité de l'Etat national. La persistance de la première ne permet pas la consolidation de la seconde. Si vous dites à tout propos, le Coran est notre Constitution, vous empêchez celle que vous avez adoptée par référendum de s'imposer comme seul recours. Le droit est miné à la base.

Nous faisons toujours face au même dilemme, mais dans une situation aggravée. Du temps de Hassan II, le danger pour le régime, et il faut le dire, pour l'unité nationale, venait de pays comme l'Egypte ou la Syrie, porte-drapeau de l'arabisme. Aujourd'hui, il vient de pays moins évolués historiquement et socialement - ceci est un fait - mais avec des moyens infiniment plus grands que n'en possédèrent jamais les premiers. Pensez à leur presse, à leurs chaînes de télévision, à leurs organisations caritatives, etc. L'Etat

national, au Maroc comme ailleurs, n'a aucun moyen de s'en préserver, il doit même composer avec ces Etats. Or, ce qui peut arriver là-bas et toucher par ricochet est absolument imprévisible. On peut penser à la vieille théorie bolchévique du développement inégal. Voilà des sociétés où des richesses inouïes s'accumulent, sans que la société soit prête à les absorber. S'il s'y produisait un bouleversement, il nous frapperait par effet collatéral, inopinément, comme nous ont frappés, indirectement, les révolutions d'Egypte, d'Algérie, de Libye, etc.

Je dis cela, encore une fois, par souci d'objectivité, pour délimiter ce que nous pouvons espérer et ce que nous avons à craindre. Les freins à l'évolution sont certes énormes - ils tiennent à la religion telle qu'elle est enseignée et pratiquée, à la structure sociale, à l'intérêt politique de cer- ►►

tains groupes - mais ils sont continuellement renforcés par un ailleurs contre lequel nous ne pouvons rien. C'est face à ce danger potentiel que la sauvegarde de la cohésion nationale est une priorité absolue. Bien de commentateurs oublient ce fait pourtant essentiel.

Vous avez évoqué, dans Le Maroc et Hassan II, le recul du rôle institutionnel de l'Etat. Serait-ce là encore une résultante de l'influence qui vient de l'Orient ?

Dans ce livre, j'ai essayé de montrer que, sur le plan institutionnel, beaucoup de décisions de Hassan II, dans un sens ou dans l'autre, ont été dictées par les circonstances. Sa transformation en zaïm répondait peut-être à un penchant naturel, c'est plus que probable, mais il n'aurait pas réussi si rapidement et si complètement si, autour de lui, dans le monde arabe, il n'y avait pas en autant de zaïms. De son temps, seule la za'ama, le fait de diriger, légitimait l'autorité.

Le recul des institutions au Maroc aujourd'hui, je l'appellerai plutôt recul des espérances institutionnelles. J'ai toujours exprimé le souhait de voir le pays se diriger, lentement mais sûrement, vers un régime de monarchie véritablement constitutionnelle et parlementaire, où le roi règne, guide, conseille, influe, mais ne s'implique pas dans la direction des affaires courantes, même pas par le biais de l'action caritative, car celle-ci laisse croire qu'il dispose d'un trésor inépuisable. Tout cela pour sauvegarder son autorité morale. Il doit avoir tous les moyens pour être et rester le roi du Maroc et des Marocains. Mais ceci est mon souhait ; il ne compte pour rien. La réalité c'est qu'il y a des forces énormes qui ne désirent pas cette évolution. Certaines sont nationales et peut-être là où on ne les soup-

çonne pas. Dans certains milieux, qui manquent étrangement de sens historique, on veut nous faire croire que Hassan II continue de diriger nos vies par-delà la mort. En vérité, ce que nous observons depuis neuf ans prouve bien que tout n'est pas à mettre au compte de l'homme Hassan II. C'est ce que j'ai voulu dire par une phrase sibylline : il a été notre victime autant que nous avons été la sienne.

A ces obstacles internes, se sont ajoutés d'autres, externes. Nous faisons partie d'un ensemble, nous ne pouvons ni faire machine arrière tout seuls, ni avancer tout seuls. Cette influence retardatrice ne vient pas que de l'Est ; elle vient aussi de l'Ouest. La vérité crue, c'est que l'Etranger veut avoir un interlocuteur unique et qui ne change pas, qui garantit la fidélité aux engagements pris. .

Depuis La crise des intellectuels arabes, vous avez repensé l'emplacement géopolitique du Maroc. Aujourd'hui le Maroc est économiquement arrimé à l'Europe, mais semble émotionnellement incapable de se détacher de l'Orient. Est-ce à votre avis un paradoxe, qui nécessite une rupture ?

La rupture intellectuelle, facile à opérer, est sans doute utile ; la rupture émotionnelle, plus difficile, n'est pas absolument nécessaire. Dans ce cas aussi, j'aurai recours à la distinction entre public et privé. Si les gens, à titre individuel, tiennent à certaines manières de s'habiller, de manger, de se tenir, de se conduire avec les femmes, etc., pourquoi s'en offusquer ? S'ils y trouvent satisfaction personnelle et équilibre psychologique, pourquoi les en priver ? Après tout, bien des traditions locales, familiales, communautaires, et qui nous séparent les uns des autres, persistent encore chez nous. Mais sur le plan

public, quand se décide l'avenir du pays dans son ensemble, c'est le discours rationnel qui doit primer, non l'exemple, d'où qu'il vienne.

Libéralisation et dynamique économique

Qu'est-ce qui vous a rendu indulgent vis-à-vis de Hassan II par rapport à sa politique économique ?

En matière de politique économique, on n'a pas à juger par rapport aux désirs, qui sont illimités, mais en tenant compte des contraintes, des possibilités offertes. En temps de guerre, on ne reproche pas à un général la faille stratégique, qui ne dépend pas de lui, mais l'erreur tactique qui découle de sa libre décision.

Il est vrai que le chapitre sur l'économie dans Le Maroc et Hassan II, est le moins critique. En réalité, j'avais en vue surtout le gouvernement Youssoufi que je voyais tous les jours maltraité dans la presse. «Mais qu'a-t-il fait pour les pauvres, les chômeurs, les jeunes ?», disait-on. Comme si des problèmes de nature structurelle qui résultent de plusieurs siècles de retard, pouvaient être réglés en quelques années. Surtout que ces critiques venaient des cercles qui ont le plus profité de la politique qu'ils dénonçaient.

Vous adoptez dans vos écrits la posture de Max Weber relative à l'autonomie des sphères économique et religieuse. Pensez-vous que la dynamique économique actuelle au Maroc soit suffisante pour les dissocier dans notre société ?

Presque suffisante, dirais-je. C'est là, me semble-t-il, le rôle historique de la monarchie, de symboliser l'unité postulée entre les deux sphères. Puisque l'unité est réalisée à ce niveau, elle n'a pas à l'être ailleurs. Je ne dis pas que cela règle le problème,

mais que cela en facilite la solution au Maroc.

Actuellement, chez nous, l'institution religieuse n'a pas de base économique indépendante (taxes, patrimoine foncier, privilèges commerciaux), comme elle a pu en disposer dans le passé. Elle est à la merci de l'Etat et de certaines personnes charitables, nationales ou étrangères. Tout dépend, dans ces conditions, de l'évolution économique générale qui décidera si cette institution deviendra plus ou moins indépendante, plus ou moins influente.

Le retour du religieux auquel nous assistons chez nous a une raison évidente. C'est la rente pétrolière des Nouveaux pays riches (NPR) qui permet un apostolat renouvelé, pacifique ou guerrier (on en a la preuve lorsqu'on examine ce qui se passe dans les milieux d'émigration). Ce n'est pas la religion qui domine l'économie, mais bien une certaine forme d'économie (de rente) qui détermine une forme précise d'action religieuse. C'est ce qui me permet de parler d'une judaïsation de l'islam actuel. Proposition choquante pour beaucoup, à prendre néanmoins bien au sérieux. Le musulman adopte de plus en plus l'économie moderne. Il reste en même temps fidèle à une certaine idée de tradition, mais qu'il ne connaît qu'à certains moments de la journée, de sa vie.

L'économie moderne, nous sommes en plein dedans, sans en maîtriser les ressorts. D'un côté, la bulle boursière enfle et d'un autre côté, dans la réalité, les disparités sociales sont au bord de l'explosion. Pensez-vous que ce paradoxe soit le prix à payer dans un processus de libéralisation ?

L'analyse du système capitaliste ne peut être séparée de l'analyse libérale. Mais le point que Marx a soulevé, et qui n'a jamais été démenti par les faits, c'est que la théorie (capitaliste ou libérale) postule la liberté de l'individu, mais ne fonctionne qu'avec

des groupes.

Ce qui concerne directement la question posée est une autre contradiction indépassable, entre le matériel et l'immatériel. Le capitalisme développe de plus en plus le second, en n'arrivant jamais à se détacher du premier qu'il minimise continuellement jusqu'à parfois l'éliminer de ses calculs. Alors, le matériel, comme le groupe, se rappellent au capitalisme par les crises. Pendant dix ou vingt ans, il n'y a pas de crise, alors on affirme que la théorie des crises est morte. Puis la crise survient à nouveau. Pourquoi ne pas revisiter ce qu'en disait Marx ? Théoriquement, la Bourse est là pour organiser l'épargne et la mettre à la disposition de ceux qui produisent des biens matériels, mais par une autre forme de la contradiction citée plus haut, le capitalisme donne deux valeurs à une même chose, celle qu'on observe et celle qu'on anticipe. Et alors, on est tenté de jouer sur les disparités. Cela, on n'y peut rien, car

L'éducation a chez nous un seul but, la fidélité ; elle continue ce que la famille, la zaouïa, ... sont censées avoir entamé

le caractère essentiel du capitalisme, c'est qu'il change radicalement notre perception du temps.

Maintenant si tout cela est bien compris, il n'y a pas trop de mal, car la crise fait partie du système. Si ce n'est pas compris parce que l'économie, en tant que discipline, n'est pas, ou est mal enseignée, comme chez nous, le passage inéluctable du matériel à l'immatériel - de la production à la Bourse - renforce la foi 'irrationnelle' dans l'invisible, le ghaïb. On croit que l'on peut devenir riche du jour au lendemain si l'on sait obtenir un prêt sans garantie, si l'on s'arrange pour avoir l'information adéquate ; on croit que l'Etat peut tout financer, que s'il ne le fait pas, c'est qu'il ne veut pas, par

mépris ou perversité. Et on retrouve le problème de l'éducation.

Vous avez écrit que la morale individuelle risque d'être inefficace sans éthique collective. Comment faire aujourd'hui pour instaurer une éthique pour aller à l'encontre de la spéculation ? La finance revient aujourd'hui une bulle qui ne se réinjecte ni dans la redistribution, ni dans quoi que ce soit ...

Laissons la bulle éclater. Ceux qui ne quittent pas rapidement la Bourse finissent par s'y ruiner. L'éthique sociale dépend de plusieurs facteurs: famille, école, groupe ethnique ou social, affiliation confrérique, régime politique, etc. Voyons le couple école-régime politique, en partant du contenu des manuels qu'on enseigne dans les classes du primaire. L'éducation a chez nous un seul but, la fidélité ; elle continue ce qu'a commencé ou doit avoir commencé, la famille, la zaouïa, le clan, etc. On a en vue un type particulier d'homme, avec des qualités

précises à encourager et des défauts, tout aussi précis à prévenir, et peu importe en définitive si c'est bien ce type d'individu dont la société, dans sa phase de développement actuel, a réellement besoin.

Imaginons-nous maintenant un autre environnement politique, celui qui répond à mes souhaits, où les pouvoirs sont constitutionnellement délimités, où ceux qui les détiennent les remplissent de la manière la plus satisfaisante : dans ce cas, la plus grande partie de l'éducation civique se fera en dehors de l'école publique qui n'aura plus qu'une mission, former l'homme le plus utile (économiquement s'entend) à la société. Ce genre d'utilité est défini par le Parlement, en tant que représentant de la ►►

société. Cette éducation-formation, qui vise à l'utile, tombe elle-même sous le coup du calcul d'utilité, et à tous les niveaux. Nous en sommes bien loin.

Dans votre livre, Le Maroc et Hassan II, vous avez plus ou moins salué l'effort fait pour la croissance. Maintenant, il y a la problématique de la redistribution qui est posée. Comment voyez-vous cette disparité et ses risques aujourd'hui ?

Il m'arrive de souhaiter voir affichée partout une double comptabilité, l'une économique et l'autre sociale. Je sais, on pourra rétorquer qu'il est très difficile de les distinguer, une dépense sociale étant aussi un élément de production. Néanmoins, je persiste à penser que, même approximative, elle pourrait avoir une valeur éducative. Elle montrerait à chacun ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Sans cela, comment prouver à l'opinion publique que le recrutement systématique et indifférencié des diplômés chômeurs est le plus court chemin vers la faillite ? On verrait ainsi que nous bénéficions de beaucoup de richesses que nous ne produisons pas chez nous. On peut retourner le problème dans tous les sens, on revient toujours à l'économie réelle, à la production des richesses matérielles.

Ce qui est significatif à mes yeux n'est pas tant le chiffre de croissance (je constate d'ailleurs que les pays qu'on nous donne pour exemples connaissent une inflation double, parfois triple de la nôtre, c'est le cas de la Turquie et de la Thaïlande), que celui de la plus-value, le surplus de richesse réelle créée chaque année. Sur le long terme, la pauvreté structurelle provient du fait que cette plus-value est, soit minime, soit inexistante, et ce à cause de notre agriculture archaïque. Je sais qu'il y a un problème d'eau, de climat, de désertification, etc., mais il y a aussi

un facteur humain, la cellule familiale, le droit successoral, le mode d'exploitation.

On a toujours critiqué, depuis le temps du Protectorat, la politique agricole, qui consiste à privilégier l'agriculture d'exportation aux dépens de celle qui fait vivre les gens. Le fait même qu'elle ait été poursuivie, malgré les critiques récurrentes, prouve qu'elle répond à certaines exigences économiques et politiques : elle est plus aisément mise en œuvre, ses résultats sont plus immédiatement visibles. Il n'en reste pas moins vrai que, tant que notre agriculture demeurera en l'état, la pauvreté persistera et, par conséquent, l'inégalité à tous les niveaux. C'est la première qui appelle la seconde. L'exemple de l'Italie, divisée toujours entre nord et sud, est là pour nous le rappeler.

Ce qui me désole le plus, c'est qu'on change de politique tous les cinq ans. On a décidé de suivre une politique de sécurité alimentaire, on l'a ensuite abandonnée parce qu'elle était trop chère, puis les prix ont augmenté sur le marché mondial, enlevant toute pertinence à l'analyse précédente : alors on parle à nouveau de sécurité alimentaire, jusqu'à ce qu'un nouveau conseiller nous appelle à une meilleure allocation des ressources, et ainsi de suite. Si nous avions persévéré dans la première politique, ne serions-nous pas aujourd'hui dans une meilleure situation ?

Vous êtes l'un des rares penseurs libéraux qui se réfèrent encore, abondamment, à Marx. Qu'est-ce qui explique son actualité, pour vous ?

Tout simplement parce qu'il est le théoricien le plus conséquent du ca-

pitalisme et du libéralisme. Il voulait certes les dépasser, mais il voulait surtout les comprendre. On oublie, ou on ignore, que ceci était très clair pour un homme comme Joseph Schumpeter. Certains confondent Marx, marxisme, bolchevisme, léninisme, stalinisme, comme d'autres avant eux ont confondu Rousseau, Robespierre, la Terreur, etc. Rousseau a été oublié pendant cinquante ans, traité d'homme instable et d'esprit déréglé, puis il a fini par retrouver sa juste place.

Bien entendu, Marx ne représente ni le savoir total, ni le dépassement de l'économie, ni l'accomplissement de l'histoire, comme ont pu l'affirmer, à un moment ou à un autre, certains parmi ceux qui le vilipendent aujourd'hui. Il est le commentateur doué, souvent profond, l'analyste autorisé des penseurs qui ont symbolisé, chacun dans son domaine, un aspect de la modernité. Pour ma part, j'y ajouterai Machiavel et Ibn Khaldoun. A son miroir, ils prennent pour moi plus d'éclat.

Je voudrais signaler un seul point. Marx a tenté, sans succès il faut le reconnaître, d'expliquer la formation des prix. Mais le problème qu'il a posé demeure insoluble. D'autres après lui ont suivi d'autres chemins, sans plus de succès. Ils en ont conclu qu'il s'agissait d'un problème philosophique et sont passés à la micro-économie. Mais qu'est-ce que le prix pour une entreprise ? En reformulant ainsi la question, ils ont obtenu des résultats. Reste le problème au niveau global, qu'on a retrouvé à l'heure de la mondialisation. On n'arrive pas à contrôler les prix (du pétrole par exemple), parce qu'on ne sait pas

Marx a tenté, sans succès d'expliquer la formation des prix. Mais le problème qu'il a posé demeure insoluble

comment ils se forment, ou plus exactement le marché ne les stabilise pas parce que quelque chose lui fait défaut. C'est la question que pose Marx. Là est son actualité.

l'intellectuel, l'essayiste et le romancier

Vous êtes un penseur reconnu, mais esseulé. Qu'est-ce qui empêche le Maroc d'avoir les canaux et les mécanismes nécessaires pour que la production

ou non, je n'en sais rien). En fait, il a donné à ce camp de la tradition plus de possibilités pour agir. Le résultat de la réforme n'a pas été à la mesure des espérances. Devons-nous les condamner pour autant ? Non, nous devons simplement en conclure que l'Université ne peut être moderne dans une société qui n'est pas tout à fait décidée à l'être.

De même, l'idée d'enseignement payant, que j'ai toujours soutenue, ne peut pas être appliquée tant que

Pensez-vous donc que le consensualisme qui prévaut dans toutes ces commissions travaillant sur l'école s'avère contreproductif ?

Bien sûr. Il y a consensus surtout pour ne pas parler de l'essentiel, c'est-à-dire des principes ; on entre tout de suite dans le technique, la didactique comme on dit au Canada. Par la suite, il y a des gens qui disent : «Mais pourquoi ne faisons-nous pas aussi bien que Cuba, ou la



intellectuelle soit prise en compte dans la prise de décision, économique et politique ?

Pensant contre la tradition, je ne pouvais que heurter. Or, les hommes au pouvoir, à quelque niveau que ce soit, ne peuvent se payer le luxe de heurter. Ils voudraient réformer en donnant l'impression de conserver. Ceci n'est pas particulier au Maroc. J'ai souhaité par exemple l'autonomie de l'Université, espérant que plus de responsabilité, de liberté d'action, de variété dans le recrutement (même à l'extérieur du Maroc), en feraient un foyer de modernisation. Mais le pouvoir, en décidant de lui accorder un maximum d'autonomie, a renforcé le camp de la tradition (volontairement

le concept d'économie n'est pas largement diffusé dans la société, à travers l'école précisément (c'est un peu le problème de l'œuf et de la poule). Si nous adoptons une double comptabilité, même approximative, nous pouvons, d'un côté, chiffrer le coût de l'enseignement et exiger qu'il soit payant, et de l'autre, aider les plus démunis à en supporter la dépense. L'enseignant doit justifier son salaire, et l'élève, sachant le prix de ce qui lui est enseigné et le payant de sa poche ou avec l'aide du programme social de l'Etat, sera plus exigeant. Mais cette approche n'est acceptable que pour celui qui pense naturellement en termes d'économie.

Jordanie ?» Mais dans ces pays, soit les problèmes de fond ne se posent pas, soit ils ont été réglés depuis longtemps. Il n'y a, dans ces deux pays, qu'une seule langue principale d'enseignement. Il n'y a pas de plurilinguisme et on ne se targue pas de multiculturalisme. On peut vouloir tout en même temps, on peut ambitionner de réussir là où personne n'a réussi, mais à condition d'accepter d'en payer le prix, c'est-à-dire une productivité moindre.

Justement, parlons-en, des langues. Dans votre parcours si riche, vous avez oscillé entre une écriture d'essai rigoureuse en français et une écriture littéraire plus proche de votre moi en ►►

arabe. Quelle est votre conception du bilinguisme ?

J'ai dit une fois qu'il n'y a pas de parfait bilinguisme. J'en fais l'expérience tous les jours, lorsque je traduis un texte classique français en arabe ou le contraire. Je ne trouve jamais un équivalent parfait qui ne retranche rien et n'ajoute rien au terme que j'entends traduire. Essayez de trouver un équivalent arabe à itinéraire et un équivalent français à assabil. Quoi que vous fassiez, une nuance se perd. C'est pourquoi il faut s'attacher à une langue nationale, la seule qu'on puisse vraiment maîtriser, mais il faut en même temps enseigner, et sérieusement, dans chaque domaine, la langue étrangère qui est la plus indispensable. Mais allez parler raison à ce propos, personne ne vous écoute.

Par ailleurs, les responsables ont été négligents pendant tant d'années que le problème est peut être devenu insoluble, avec cette conséquence dangereuse que nous nous acheminons vers une société où la langue divise au lieu d'unir. C'est le syndrome belge qui m'a toujours fait peur. Je rencontre des gens qui croient que je n'ai rien publié depuis L'idéologie arabe contemporaine et d'autres qui ne savent pas que j'ai écrit des livres en français. Quoi qu'il en soit, je ne pense pas qu'il y ait péril en la demeure, tant que nous restons entre nous, en famille.

Qu'est-ce qui fait que vous décidez d'écrire en arabe ou en français ? Pouvons-nous dire que le conceptuel est en français et l'émotionnel en arabe ?

Pas du tout. Souvent, c'est le hasard qui décide, le fait que je suis invité à parler devant un auditoire arabo-phonie ou à écrire un article pour un journal étranger. Reste qu'ayant pris la plume et commencé à rédiger en français ou en arabe, c'est le concept

qui me guide dans le premier cas et l'étymologie dans le second. La raison en est, me semble-t-il, que l'étymologie française me fait défaut, n'ayant pas fait de latin. J'en prends conscience quand je lis un auteur classique ou même un écrivain moderne comme Aragon. Alors qu'en arabe, la situation est différente. Dans *Mafhum a-Tarikh* (Le concept d'histoire), c'est l'étymologie du mot *hifdh* qui m'a guidé vers une théorie spécifique de la tradition, je n'y serais pas arrivé sans cela. De même, dans *Sunna Wa Islah*, (Tradition et réforme), c'est l'étymologie du mot *Qur'an* qui m'a éclairé la figure d'Abraham. Aussi étrange que cela puisse paraître, c'est cela que la Tradition n'est pas prête à faire. Elle donne pour évident ce qui ne l'est pas.

Il vous est arrivé, tout au long de votre parcours, d'être un analyste distant, un témoin engagé, un acteur consulté, un défenseur du devoir de l'imagination. Dans laquelle de ces facettes vous retrouvez-vous le plus ?

Je n'ai pas demandé à être consulté, et encore une fois je ne l'ai été que très rarement. Je pense néanmoins qu'il s'agit d'un devoir qu'il faut remplir quand on le peut. Mais en toute circonstance, je maintiens la distinction entre public et privé, les droits de la communauté sur moi et ceux que je revendique en tant qu'individu et sur lesquels la communauté n'a aucune autorité.

Quel lien entre l'analyse théorique et l'expression littéraire ? La première vise la communauté et doit être partagée. C'est pour cela que la perspective historique y est nécessaire, car c'est l'histoire qui nous unit, qui fait de chacun de nous un être social. La méthode doit s'accorder au but recherché. Je n'ai jamais pu comprendre comment on pouvait

s'adresser à la communauté en partant d'un principe individualiste absolu, anarchiste, nihiliste ou cynique. Si l'on n'a pas en vue la communauté, alors on a le libre choix des moyens et des méthodes, même les plus facilement accessibles, puisque le but, c'est l'affirmation face au monde, non le partage. C'est ce qui me tente dans l'expression littéraire. J'aurais pu m'en passer, j'aurais eu plus de succès sur le plan social. Il se trouve que j'en ai toujours ressenti le besoin. Mon but alors n'est pas de partager, mais d'offrir. C'est pour cela que je me suis permis l'expérimentation. On dit : «Ce que j'écris est pénible à lire, mais la difficulté fait partie du projet».

Comme je n'ai pas de double personnalité, il existe bien sûr des liens entre les deux entreprises. Dans *al-Fariq* (L'Equipe), est posé en filigrane le problème de la rationalité de nos comportements quotidiens, dans un milieu particulier, celui du football, sport collectif par excellence. Dans *Ghila*, est évoqué le problème de la mort et notre attitude, traditionnelle, à son égard. Dans *al-Afa*, celui de la mémoire, son origine et le danger que représente, soit son atrophie, soit son hypertrophie dans une société donnée. Mais ce contenu conceptuel (ce qui est décrit, *mawsuf*, opposé à ce qui est visé, *mawdu'*) est tout à fait secondaire à mes yeux ; je n'ai jamais voulu qu'on lise ces récits comme des essais romancés. J'ai toujours souhaité qu'on s'intéresse de prime abord à la fable, dans un second temps à la technique utilisée, et enfin à la note particulière (la *naghma*), au-delà de l'idée et du style, l'écho qui reste quand on ferme le livre et oublie presque tout ce qu'il contient. C'est de tout cela que parle mon livre *Amraq* (Les Carnets d'Idris) dont on a retenu uniquement la fable. ■

Le Capitalisme du désastre

Par Michel Peraldi
Anthropologue, directeur
du Centre Jacques Berque, Rabat

On ne compte pas moins de trois mouvements intellectuels qui, dans le dernier siècle, ont porté le nom d'École de Chicago. L'un concerne l'architecture, au début du XX^e siècle, et l'invention de la modernité verticale, le second, à la même époque, concerne l'invention de l'anthropologie urbaine, le troisième enfin concerne cette mouvance économique qui réinvente, en pleine guerre froide et sur fond de référence à Smith et Ricardo, le «nouveau libéralisme». Cette théorie économique est aujourd'hui largement passée aux commandes du monde en plaçant ses conceptions et ses experts aux manettes des grands Etats, comme à celles des grandes machines transnationales, FMI et Banque mondiale surtout. Le fondateur de cette «école» est un certain Milton Friedman, prix Nobel d'économie en 1976. Ses affiliés les plus connus se nomment J.D. Sachs, notoire entre autres pour le rôle qu'il a joué en Pologne dans le grand retournement néolibéral de Solidarnosc et, en Russie, dans le putsch libéral d'Eltsine, ou encore Hayek, très actif dans les années 80 en Amérique du Sud. Le credo néolibéral de cette école est assez simple.

Après *No logo*, où elle s'en prenait aux méfaits de certaines multinationales, et *Fences and windows*, la journaliste altermondialiste canadienne Naomi Klein s'attaque avec virulence aux méfaits du néolibéralisme dans son dernier livre, *La stratégie du choc*. Dans son collimateur, l'incontournable Milton Friedman, prix Nobel d'économie, et ses Chicago boys



Pour redresser une économie, il faut la déréglementer et notamment défiscaliser les profits, réduire en les privatisant les dépenses de l'Etat, enfin concentrer les dépenses publiques sur l'économie, c'est-à-dire réduire jusqu'au politiquement tolérable le budget social de l'Etat.

La machine de guerre friedmanienne

Comme le montre Naomi Klein, cette conception n'est pas, contrairement à ce que certains de ses tenants aussi ont voulu faire croire, une théorie de l'après communisme, et accessoirement une pensée libérale ►►

qui a su faire pendant au socialisme. C'est d'abord, dit l'auteur, une machine de guerre contre le keynésianisme, contre une conception de l'Etat comme puissance régulatrice de l'économie et comme puissance de répartition des bénéfices du capitalisme. Allende n'était pas un marxiste, pas plus que Gorbatchev ou Walesa, parmi d'autres victimes célèbres de cette offensive théorique et politique. L'ennemi de Friedman, c'est la démocratie économique, plus que le communisme. C'est là en effet la seconde partie de la thèse de Naomi Klein, celle qui donne son titre à l'ouvrage. Les «Chicago boys», en effet, sont sans illusion sur la capacité des peuples à comprendre les bienfaits de leur modèle. Il faut donc l'imposer et, pour l'imposer, agir violemment et brutalement sur un plan politique et psychologique, pour frapper les esprits et affaiblir l'Etat. Cette «stratégie du choc» prend plusieurs formes, celle brutale du coup d'Etat, type Pinochet au Chili, celle plus soft de la politique de l'urgence, type Thatcher, Eltsine, et d'autres, celle de la guerre éclair, façon intervention américaine en Irak, dernier mais non des moindres avatars de cette stratégie ; ou encore, quand la nature elle-même donne un coup de pouce aux économistes en faisant table rase, comme en Louisiane ou au Bangladesh. Il faut savoir alors utiliser ces opportunités pour établir le modèle friedmanien.

Dénoncer le rôle des Chicago boys

Telle est en substance la thèse, car c'en est une, de Naomi Klein, et ce qui apparaît alors comme une véritable entreprise de critique à charge contre ce mouvement et cette pensée. Loin de se cantonner à une critique théorique, voire académique, de ce qui pourrait n'être qu'un débat d'idées, Naomi Klein dresse un por-



trait à charge des acteurs, de chair et d'os, met en évidence leur rôle réel et concret dans les opérations, les coups d'Etat, leur engagement auprès des politiques, les descend en somme de leur piédestal universitaire, autant qu'elle les sort de l'ombre discrète des cabinets et des officines où ils se tenaient cachés. Oui, Friedman ne s'est pas contenté de conseiller discrètement et par lettre ouverte le général Pinochet, il est allé le voir, s'est longuement entretenu avec lui, et ce, un an avant le coup d'Etat, le tout préparé par un ancien élève chilien de ladite école, futur ministre de l'Economie de ce même général. Dans son acharnement à mettre ainsi en évidence le rôle concret, stratégique des Chicago boys, Naomi Klein revisite alors quelque trente années de la récente histoire du monde, et met en relation une série de chocs et d'événements dont nous n'avions peut-être pas, ou pas complètement, perçu la relation et la cohérence. Nous savions par exemple, sans aucun doute, que Thatcher a protégé

le général Pinochet jusqu'à l'accepter en exil, et même qu'elle nourrissait pour lui quelque sympathie. Naomi Klein va plus loin, et nous apprend que, non seulement ils partageaient les mêmes conseillers, issus de l'Ecole de Chicago, dont Sachs et Hayek, mais que l'une s'est fortement inspirée de l'autre dans son action économique. Le processus est identique pour la Russie d'Eltsine - même s'il paraît un peu étrange de faire de Gorbatchev une sorte d'Allende russe -, la Pologne ou la Bolivie.

Une participation musclée au renouveau de la sociologie économique

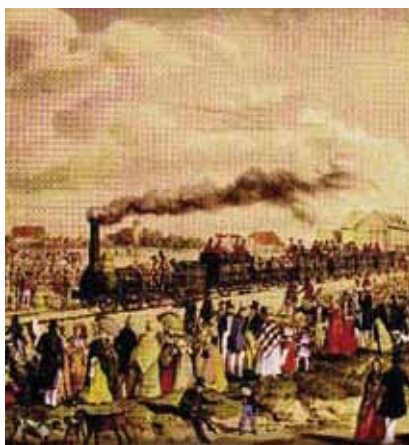
Le livre de Naomi Klein n'est certainement pas ce que la «nouvelle sociologie économique» reconnaîtrait de plus épistémologiquement correct. Trop événementiel, trop journalistique, parfois un peu «grosse ficelle». Il n'empêche qu'à mon avis, ce livre participe bien de cette révolution tranquille, inconnue du plus grand nombre, par laquelle nous sommes en train de repenser l'analyse économique, en considérant les faits économiques comme des faits sociaux. Or, cette perspective souffre à mon sens aujourd'hui de trop d'épistémologie et de moindre empirie. Il serait sans doute un peu abusif et imprudent de comparer Naomi Klein à Karl Polanyi. Il n'empêche que son livre, par son aspect à la fois tellurique et descriptif, participe à sa manière de ce renouveau. Et ce n'est pas le moindre de ses mérites que de le faire non seulement dans un langage simple, accessible à tous, mais plus encore en mettant en scène et en intrigue les mouvements très théoriques dont elle fait le procès. Car procès il y a, à charge, avec les excès et les dérapages de ce type d'entreprise. Rappelons à nos très soft professeurs d'économie que Marx, comme Smith ou Polanyi

savaient manier l'insulte et l'indignation, sans que la rigueur de leur pensée en pâtisse. Car pensée il y a aussi dans le livre de Naomi Klein, volonté de comprendre anthropologiquement les ressorts profonds de ce «capitalisme du désastre» dont elle décrit les effets. Depuis la crise du marxisme sur fond d'incapacité patente du socialisme scientifique à se constituer en alternative politique et économique au libéralisme, la pensée libérale en économie s'est imposée dans le paysage, moins par l'efficacité de ses modèles et la pertinence de ses catégories que faute d'adversaire sérieux. Une alternative se dessine aujourd'hui de laquelle, à mon sens, avec ses emportements et ses maladroites, le livre de Naomi Klein participe. Car décrire un «capitalisme du désastre» suppose en amont que l'on pense le capitalisme non comme une mise en ordre de l'économie, une rationalisation, mais tout au contraire comme une forme parasite de désordre et de vampirisation, de confiscation et de mise en déséquilibre de l'économie dans la société. Une confiscation qui commence par une première ruse intellectuelle, celle qui consiste à penser l'économie hors du monde social, hors des désirs, des passions, des classements. Aristote ou Ibn Khaldoun, entre autres, le pressentaient, Smith l'évoque, Marx le théorise et le manque, Bataille, Guattari, Deleuze et plus récemment Hardt et Negri prennent au sérieux cette idée fondatrice selon laquelle le capitalisme n'est pas un ordre et encore moins un ordre naturel et le seul possible, mais une force, une «entreprise» de colonisation et de soumission de l'économie, et une force qu'il faut alors dominer, assujettir, capter, bien plus qu'il ne faut la libérer ou la dégager des contraintes. Le livre de Naomi Klein appartient à cette tradition sans école, et il a l'immense vertu de le faire simplement,

avec ce qu'il faut en la matière de description et d'indignation.

Les catastrophes ne sont pas seulement des accidents de l'histoire

Un point pour conclure sur la «méchanceté» de l'ouvrage à l'égard de ce bon monsieur Friedman et des Chicago boys, qui ne manque pas d'indigner un certain nombre d'universitaires et d'économistes «sérieux». Certes, il n'est pas question dans le livre de leur donner la responsabilité



Le livre de Naomi Klein appartient à cette tradition sans école, et il a l'immense vertu de le faire simplement,

des exactions de Pinochet, des désastres sociaux du thatchérisme et autres catastrophes, dont celle évidemment du brutal retour de la Russie en son Moyen Age. Il s'agit tout simplement, d'une part de mettre en évidence les fondements économiques de ces désastres et les logiques d'intérêts qui les provoquent, d'autre part de rappeler que ces entreprises furent pensées, organisées, programmées

même. Rappeler en somme que ces catastrophes ne sont pas seulement des «accidents de l'histoire» dus à la folie de quelques malades mais qu'elles sont au contraire pensées comme progrès, rationalité, selon les préceptes de modèles économiques et de préconisations dont certains intellectuels, les Chicago boys, sont les artisans. A ceux qui pensent que c'est là une responsabilité excessive, une charge trop lourde à porter pour ces pauvres universitaires, il faut rappeler que, parce qu'on les accusait d'avoir, par écrit, avoué leur sympathie et cru un moment en la violence révolutionnaire, pour l'avoir dit sans y participer, ces vingt dernières années, un certain nombre d'intellectuels de gauche ont payé de leur liberté, en Italie, en Amérique du Sud, cette «responsabilité». Le soutien, même théorique à la violence libérale, car violence il y a, tout aussi mortelle et destructrice que la violence révolutionnaire, sinon plus, vaut prix Nobel.

Encore une fois, il faut reprocher au livre ses excès, ses emportements. Le premier chapitre par exemple, qui s'emploie à montrer de façon un peu laborieuse que la torture moderne est l'invention d'un psychiatre canadien financé par la CIA qui «fourgue» ensuite le modèle à Pinochet, est ainsi parfaitement inutile, agaçant même avec son pathos et ses clichés (la victime des expériences que l'on retrouve et interviewe, le médecin fou, prêt à tout pour financer ses expériences sur cobaye humain, etc...). Demandons l'indulgence aux lecteurs ; le débat qu'ouvre le livre, la relecture qu'il opère de notre modernité économique et des tempêtes que notre monde vient de vivre, le mérite. ■

Naomi Klein, *La stratégie du choc. La montée d'un capitalisme du désastre*, 2008 pour l'édition anglaise. Traduit de l'anglais par L. Saint Martin et P. Gagné, Actes Sud, Arles, 2008, pour l'édition française.

Pourquoi pas les Subsahariens ?

L Il faut s'y rendre discrètement : traverser un terrain vague rempli d'ordures plutôt que de longer le poste de police. A Sidi Khadeir, les migrants nigériens qui vivent retranchés dans les garages de ce quartier à la périphérie de Casablanca ne souhaitent pas faire parler d'eux. Sunday, 36 ans, est de ceux-là. «A Oujda, m'explique cet ancien ouvrier agricole, les Subsahariens sont devenus trop nombreux, la population ne les accepte plus. Cela entraîne beaucoup de rafles. Casa, c'est grand, alors à condition d'être discret, tu risques moins de te faire repérer».

J'ai rencontré Sunday en juin dernier grâce à un ami angolais, acteur associatif en lien avec les clandestins subsahariens ; une recommandation nécessaire pour que les Nigériens, plutôt méfiants, vous ouvrent leur porte. Sunday vit au rez-de-chaussée d'une maison, dans un local protégé de l'extérieur par un grand rideau de fer. Dans ce garage de 12 m² où deux matelas posés à même le sol recouvrent les trois quarts de la pièce, Sunday se planque avec six autres «frères», depuis maintenant plus de deux ans.

Tous sont igbos, une ethnie chrétienne du sud du Nigéria et rêvaient d'Europe en prenant la route. C'était début 2006, Bruxelles et Rabat venaient de s'entendre pour verrouiller les frontières, réduisant drastiquement la fréquence des embarcations clandestines pour l'Europe. L'étape marocaine s'est alors transformée en cul-de-sac et depuis, échoués dans cette pièce exiguë, tous les six ne savent plus trop ce qu'ils attendent, un signal du pas-

Ils seraient entre 10 et 15 000 Subsahariens à transiter. Aucune étude sérieuse n'existe pour déterminer d'où ils viennent, ni leur niveau de qualification

seur pour rejoindre le Nord du Maroc et embarquer vers l'Europe ou un geste des autorités marocaines leur reconnaissant un droit d'asile, (statut encore inexistant dans la législation marocaine), qui leur permettrait de travailler mais surtout les mettrait à l'abri d'une reconduite à la frontière algérienne.

Allongé sur le lit, John, 1m 90, de loin le plus baraqué des colocataires, m'avoue être sur le point de craquer. «Tu deviens fou à rester enfermé toute la journée, alors quand tu sors, tu peux avoir de mauvaises pensées, voler ou agresser». Occupé à rouler sa cigarette, Sunny, le plus jeune des sept, ex-footballeur dans une petite équipe du Nigéria, acquiesce d'un hochement de tête. Il est allé frapper à la porte de quelques clubs de foot, sans succès. Sans papiers, clandestin, il n'a trouvé personne pour lui donner sa chance. «Le gouvernement marocain doit nous laisser travailler», me glisse-t-il dans un soupir. Sur le petit écran télé, coincé entre le mur et le matelas, un dvd diffuse en boucle les clips d'un chanteur nigérien. Ici, on vit surtout de la charité des associations marocaines ou

de l'église protestante de Casablanca, qui fournissent vêtements et nourriture. Quoique ne maîtrisant que l'anglais, John, ancien commerçant dans la banlieue de Lagos, a bien essayé de travailler. Dans les chantiers, dans les parkings pour laver les voitures, à chaque fois la même réponse : le travail, c'est d'abord pour les Marocains. Et puis affirme-t-il : « Les patrons ont des consignes pour ne pas embaucher les Subsahariens sans papiers». Seule option pour régler au propriétaire, résidant au-dessus du garage, les 800 dirhams mensuels de loyer : tendre la main dans les artères chic du centre ville. «Mais là, tu risques de te faire arrêter», fait remarquer Sunday. En deux ans, il s'est fait prendre trois fois dans une rafle : reconduit en bus à la frontière algérienne, lâché en plein désert... Retour à pied au Maroc.

Ils seraient entre 10 et 15 000 subsahariens à transiter par le Maroc. D'eux, on sait peu de chose : aucune étude sérieuse n'existe pour déterminer d'où ils viennent, ni leur niveau de qualification. Mais une chose est sûre : si tous ont un désir d'Europe, c'est avant tout pour gagner leur vie décemment. Parmi eux, certains ont le bac ou ont même fait un brin d'études supérieures. Dans le tourisme, le bâtiment, l'offshoring, les entrepreneurs se plaignent du manque de main d'œuvre. Ici et là, des déclarations d'officiels marocains évoquent même timidement la possibilité de recourir à de la main d'œuvre étrangère. Sunday et ses six «frères», en pleine force de l'âge, se morfondent depuis deux ans dans la précarité. Une question vient alors à l'esprit : «Pourquoi pas eux ?» ■