AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL
MANAGEMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT

MANAGEMENT & DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE

AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL

Comité de lecture :
Dr Amine HAMDOUNE
Dr Arthur OUATTARA
Dr Fatma CHIKHAOUI
Dr Mohamed HAISSOUNE
Dr Omar BOUFAMA
Dr Mbarek TAYI
Dr Mohammed MERZAQ
Dr Djiby DIAKHATE
Dr Ahmed MAIMOUN
Dr Famara SANE
Dr Boukar HAMADOU
Dr Aziz DOUARI

ISSN : 2658-9311

Vol. 3 N° 5
Année 2021

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL

Vol 3 Numéro 5
Avril 2021

The Current Status of Moroccan Working Women in Healthcare Services: A Comparative Study between Public and Private Sectors, Kenitra as a case study
Auteur 1 : Mustapha LAHROUZ Auteur 2 : Badreddine DAHOU Auteur 3 : Naima BENLARABI

واقع الحكامة الترابية بالمناطق الجبلية المغربية: كتلة تيشوكت نموذجا
محمد أوشرو : 1 Auteur **يوسف بالحاج : 2**Auteur

La performance des PME singapouriennes : un modèle qui inspire le MAROC
Auteur 1 : SABOUR ALAOUI Lamia

Perception de la RSE par le salarié marocain et son impact sur son comportement organisationnel : Construction et validation d'une échelle de mesure
Auteur 1 : EL HAJJI Asmae, Auteur 2 : BENTALEB Chafik,

Impact de la qualité de service dans la satisfaction et rentabilité d'une entreprise : Cas de l'hôtel Club du lac Tanganyika
Auteur 1 : NIYONGABO Thomas, Auteur 2 : BUNANI Grégoire,

Human capital and Tourism competitiveness in the world
Auteur 1 : IFLEH Youssef, Auteur 2 : ELKABBOURI Mounime,

تصاميم التهيئة ورهان إدماج الضاحية ضمن التجمع الحضري نموذج ضاحيتي مدينتي فاس ومكناس – المغرب–
Auteur 1 : EL ALAOUI KHALID, Auteur 2 : SGHIR SAID,

Les effets de la pandémie COVID-19 sur les puissances économiques en Afrique de l'Ouest : cas de la CEDEAO
Auteur 1 : Bahajji Said Auteur 2 : Chahdi Ouazzani Aicha

دور الدولة في التعافي الاقتصادي والاجتماعي على ضوء جائحة كوفيد 19: حالة المغرب
Auteur 1 : EL OUALI Abd el aziz

Analyse de la performance financière des banques marocaines : Utilisation de l'approche CAMEL
Auteur 1: BELKADI Issam, Auteur 2: ABOUCH Mohamed,

Copyright © 2021 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

The Current Status of Moroccan Working Women in Healthcare Services: A Comparative Study between Public and Private Sectors, Kenitra as a case study

Auteur 1 : **Mustapha LAHROUZ**
Auteur 2 : **Badreddine DAHOU**
Auteur 3 : **Naima BENLARABI**

Mustapha LAHROUZ[1], Doctorant chercheur à la Faculté des Lettres et des Sciences humaines, Université Ibn Tofaïl, Kénitra, Maroc
Laboratoire : de Littérature, Arts, et Ingénierie Pédagogique,
lahrouz@gmail.com

Badreddine DAHOU[2] **:** Doctorant chercheur à la Faculté des Sciences, Université Ibn Tofaïl, Kénitra, Maroc
Laboratoire : Unit for Clinic and Cognitive Neuroscience and Health, Laboratory of Biology and Health,

Prof. Naima BENLARABI[3]**:** Enseignante universitaire à la Faculté des Lettres et des Sciences humaines, Département des Etudes Anglaises, Université Ibn Tofaïl, Kénitra, Maroc,

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

Pour citer cet article : LAHROUZ. M , DAHOU. B , BENLARABI. N (2021) « The Current Status of Moroccan Working Women in Healthcare Services: A Comparative Study between Public and Private Sectors, Kenitra as a case study», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 1-21.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643450

Copyright © 2020 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

Abstract

The purpose of this study was to evaluate the current status of working women in healthcare services in Kenitra through a comparative analysis between private and public sectors. Since 'the current status' is wide and blurred phrase, the present study based its general deductions on various variables, namely, feminist consciousness, working conditions, gender equality and domestic support. Making use of various data collection instruments, this study is both qualitative and quantitative in nature. The aim behind this triangulation is to elicit reliable deductions about the socioeconomic status of working women in health services, in addition to determining the cultural obstacles that still block the advancement of Moroccan women. The questionnaire includes quantitative items used to elicit respondents' attitudes and perceptions towards different issues related to their public and private spheres. The semi-structured interview makes use of qualitative items in the form of open-ended questions designed to figure out the professional and familial circumstances that shape their lives. In the quantitative part, the job of the researcher holds mostly on statistical data. The target population is defined as the working women in health services in kenitra from both sectors. Since respondents exercise different professions, which definitely effect respondents' answers and attitudes due to the variances of circumstances, it is worth using Stratified random sampling which refers to the procedure of targeting population which is divided into strata (or subgroups). The study concluded that the current status of Moroccan working women in healthcare services is below the average.

Keywords: Moroccan Feminism, Working Women, Gender Equality, Health Sector

1. Introduction

This article discusses the current status of Moroccan working women in healthcare services through making comparisons between public and private sectors. The main and foremost concern of this project is to discern and appraise the major springs of the obstacles lying in the path of women's progress in Moroccan society (health sector as a case study).

The Kingdom of Morocco has taken numerous measures to promote the participation of women in all fields through the revision of civil charter and electoral laws and the adoption of quota system reserved for women by establishing the national list and the additional list. The noted achievements in favor of strengthening the political and economic participation of women were made possible thanks to the awareness-raising policy that engaged all stakeholders, including government, parliament, political parties, and civil society. The successive politicians on power seemed aware that the time of morality and justice has arrived, and Morocco should open the gates widely for women in order to build a civilized community.

However, the findings of this study showed that working conditions in health sector are below the average. The colossal shortage of HR and deficiency of materials are the main characteristics of the public sector. Participants accused governmental officials for their misleading political discourse that claim the satisfaction of healthcare services' needs. Yet, the governmental workers admitted their static and clear status due to the inflexible framework they work in. The governmental censorship on public sector leaves no chance for any gender inequalities in terms of salary, working hours, promotion and so on. The immense labor code violation exists in the private sector since the majority, except physicians, suffers from indefinite working hours, absence of promotion system, low salaries and no regard for women's special needs as laborers and housewives at the same time. Contrary, private hospitals guarantee the availability of medical materials for the sake of patients' comfort. This intricate and paradoxical situation creates negative environment that promote feelings of insecurity and non-belonging among working women in private sector. Besides, the results suggest a significant relationship between wage work and domestic zone.

2. Literature Review

The process of generating feminist knowledge does not include only the physical and biological differences between "woman" and "man", but socioeconomic inequalities as well. The social formation of gender values is affected mostly by power relationship between "man" and "woman". Since the difference is not exclusively natural, feminists are struggling for social justice and equality, thus, masculinity and femininity are different but also valued socially

(Diquinzio, 1993). Women are raised in different cultural and social contexts which results in different concerns. Differences that touch upon ethnicity, educational level, language, and social bonds are crucial in the process of forming a "personality". Therefore, Feminism makes use of the notion of diversity and change that leads automatically to different directions and forms. Throughout the different movements, feminist intellectuals have kept changing and developing their ideas. Generally speaking, Feminism as a whole includes theories such as: Liberal Feminism, Radical Feminism, Marxist Feminism, Modern Feminism, Islamic Feminism and so on. This research project is categorized under Islamic/Moroccan Feminism.

Women in the Islamic countries, like all women in the world, are struggling for equality and social justice. In order to free themselves from the secularist tendency of the majority of feminist theories, they have resorted to Islam itself to criticize patriarchy. Soroush (1998) defined the difference between religion and religious knowledge and argued that, whereas the first is holy and unchallengeable, the second—including Islamic law—is human and changes in time because of forces external to religion itself. This assumption is considered to be a savior of women in the Islamic world in the sense that it allowed them to struggle for their feminist goals and keep their Islamic faith at the same time.

In the Moroccan context, feminist movement coincided with the pick of the national resistance against the French colonization (1912-1956). The first public appearance of the movement is traced back to 1946, when many eager middle and upper class women gathered in feminist Association under the name of "Sisters of Purity" (Akhawat Al-Safaa). They published a document which contained several feminist demands among which: eradication of polygamy and the right for more participation in public life. The first feminist demands in Morocco were made possible due to the intellectual renaissance that many male thinkers had already started. Feminist topics became many intellectuals' main concerns which pushed many political leaders, journalists and even modern religious men to address the social and economic structures that abolish the possibilities for women to reach their basic rights. Both men and women engaged in knowledgeable dialogues in the birth of Moroccan Feminism (Ennaji & Sadiki, 2012 p.2).

The *Moudawana* (family code) of 2004 is commonly viewed as a liberal family law in comparison with the family codes of other Arab states. Legally, women were then considered equal to men in marriage and no longer submitted to guardianship requirement which makes the choice of getting married only-woman's-decision. The new family law (*Moudawana*) fixes the marriage age for women and men at 18 years old and defines more strict conditions for

polygamy. In addition, it improves the situation of women in case of divorce and custody of children (Kelly et al, 2010).

The application of the new *Moudawana* law has roughly enhanced the social status of Moroccan women. However, Ennaji (2008) evaluated the general economic situation of women through his condensed article: *Steps to the Integration of Moroccan Women in Development.* Ennaji considered that the economic liberalization and free trade that Morocco has noticed since Mohamed VI took the throne reduced state feminism. The partial withdrawal of the state from the economy has devalued its commitment to gender equality. Recently, non-governmental organizations have taken the initiative to encourage women to fully participate in development and to take part in modern change. With regard to employment, the unemployment rate of women remains much higher than that of men and continued to increase during the 1990s. Despite the negative attitudes of Islamists toward working women, women remain attached to the job market especially in the last decade. Although they usually work for a low wage, they are aware of their social responsibilities toward their family. Official surveys showed that couples prefer two salaries to face the hardship of modern life (p. 340-341).

In general, economic change and privatization reforms had undesirable outcomes on working and middle-class women. Structural adjustments and economic liberalization were not followed by official assessments to evaluate its direct impact on female emancipation and gender equality. Contrarily, capitalism stressed gender inequality through covering women's exploitation with libertarian features. This weak position maintains women's dependence on state interference to protect their rights and enhance their general status. Despite the modernists' aspects that Moroccan family has adopted and the increasing emancipation of women in all fields, there are still obstacles that limit their job opportunities.

3. The study

This research project stems its importance from the belief that gender studies in Morocco still in need to comprehensive studies with intensive fieldworks. The research attempted to present a scientific reading of the socioeconomic status of working women in Morocco (health sector as a case study).The main hypothesis of this project is centered on the premise that working women in health services in public and private sectors still have a lot to 'trespass', despite the efforts of the successive governments since the Independence. Although women in Morocco participate in the national economy, their socio-economic situation has slightly improved.

The scope of the present study was based on the following vision: the influence of the stated variables (**feminist consciousness, working conditions, gender equality and domestic support**) on the socioeconomic status of working women. By definition, this was an exploratory study that aimed at examining these variables as governing factors in shaping working women's lives in public and private spheres. Creswell (2003) explains that exploratory studies are most valuable when "*not much has been written about the topic or the population being studied*" (p.30), which was the case of the present study. The available literature on women integration into job market is characterized by the scarcity of documented research on this topic, except for some articles and a few academic studies.

Therefore, the main thrust of this study was not only exploratory but also procedural, as it answers questions about the influence of the stated variables on the general status of working women in health services through eliciting participants' perceptions and attitudes toward issues related to their wage work and domestic sphere.

3.1 Methodology

The vision of the present study entailed the use of both quantitative and qualitative methods; defined in the literature of research by different names such as multi-methods (Brannen, 1992), multi-strategy (Bryman, 2004), mixed methods (Creswell, 2003), or mixed methodology research (Tashakkori & Taddlie, 1998). Besides, the exploratory nature of the study which necessitates a mixed methodology, Creswell et al. (2003) argue that multi-strategy research can be helpful to researchers and writers in clarifying the nature of their intentions or their accomplishments. Also, making use of both methods allow the researcher to bring together a more comprehensive account of this area of inquiry, namely, the socioeconomic status of working women. In terms of structure, employing mixed methodology helps strongly in deploying each to answer different research questions of the study. Furthermore, 'context' is given much importance in the present study; hence the combination of research methods is rationalized to provide contextualized understanding paired with generalizable valid findings or in times broad relationships among the existing variables.

The targeted population was identified as the working women in health services in Kenitra which includes all categories (physicians, nurses and administrative staff).The questionnaire was designed into four broad sections. The first section is background information meant to collect personal and professional information on the respondents. This second section of the questionnaire aimed to measure respondents' feminist awareness before engaging them into more specific topics. This section is inspired by Conscious Rising (CR)

group (the backbone of the feminist movement in its second wave which is conceived as its main organizational tool). The third section was designed to explore women's working conditions in health services within both public and private sectors. The last section investigated the impact of job market on gender equality through evaluating the professional and domestic circumstances that shape working women's lives. The questionnaire was formulated in a simple and direct way and concluded in six pages to save time and energy, particularly for those very busy respondents with respect to the sensitiveness of health services as places of emergency.

Thus, the focus had been placed on the questionnaire as the central data collection instrument for its efficient and time-saving characteristics. The questionnaire was translated into French since it is the main spoken language among workers in health services. Regarding the adaptation procedure, back-translation was applied by professionals in both languages to ensure validity. A pilot study was also conducted to test consistency between the research questions and the items of the questionnaire designed so far as to answer them. Therefore, the first version of the questionnaire was administered to a sample of eight participants from both sectors in order to get feedback regarding consistency and validity.

The interview was of a semi-structured nature led by a set of guiding questions. It started with pre-defined questions and often accompanied by follow-up why and how questions until the aim of the researcher is reached. Given its flexibility, the semi-structured interview allows the researcher to probe the attitudes, feelings, and motives of the respondents. In the research literature, this kind of interviews is proved to offer a pragmatic approach to balance the need for information as shaped and articulated by the respondents and the need for the pertinent data that can be coded, compared, and analyzed. This argument is discussed by (Patton, 2002) who puts the case as follows: "the purpose of qualitative interviewing is to capture how those being interviewed view their world, to learn their terminology, and to capture their complexities of their individual perceptions and experiences" (p. 348).

3.2 Main Findings

3.2.1 Qualitative Data

It is evidently clear that the discussion about the theme 'feminist awareness' leads to deviant categories and patterns. Participants' attitudes were perceived with mixture of caution, rejection and approval. Generally, participants expressed differential levels of feminist awareness with a great tendency to conservativeness toward feminist theories. Thus, respondents who presented themselves as feminists are regarded as a small minority, despite believing in equality which was obvious through the manipulation of feminist discourse. Even

when respondents attempted to distance themselves from feminist thought, they unconsciously used feminist discourse to demand for their rights. This paradoxical situation confirms the existence of implicit feminist consciousness among the majority of respondents.

On the one hand, participants refused the official commitment to the basic essence of equality since men and women have different needs. Respondents' reactions direct us to a very controversial subject among feminists which is the preference between the concepts of *Equality* and *Equity*. Equality promotes social justice, but it can be efficient only if everyone starts from the same place and needs the same help. According to respondents, these conditions are not satisfied to adopt the concept of *Equality*. Unfortunately, the status of working women in private sector is very disappointing as respondents described their daily sufferings because of the non-application of job code in this sector. This illegal situation puts the governmental responsibility under question.

Based on the elicited data, working conditions in governmental hospitals are marked by the huge shortage of human resources and inadequacy of materials. Governmental workers did not hesitate to put the whole blame on officials because of their fake intentions to offer good healthcare services for citizens. Respondents pointed out to the dangerous consequences of this situation on them physically and psychologically as well. As the moral responsibility is shifted from the governing politicians to workers, governmental workers suffer from social blame daily to the extent that patients can react aggressively. This official betrayal has decreased violence against medical staff. On the other side, participants from private sector were quite satisfied with their working conditions especially in the plethora of workforce and adequacy of medical materials. However, the situation tends to be very disappointing when worker rights come to discussion.

As to the final theme 'Domestic Support', participants confirmed that social roles are still distributed on gender basis. Although Moroccan women participate vastly in the national economy in all fields, they still perform domestic chores in the same way and with the same intensity. Moroccan male mentality still considers domestic chores as women's duty. As a result, the heavy burden of double task becomes the main cause of conflicts coming from private spheres. Unfortunately, the majority of participants revealed that they have a difficult and unstable life because of the limited support they receive at home.

3.2.2 Quantitative data

3.2.2.1 Feminist awareness

To investigate more deeply the respondents' feminist awareness, the questionnaire invited the participants to evaluate four statements that tend to explain why some Moroccan women choose not to adopt feminist identity. The items were administered using a scale that probe how strongly the respondents support or oppose the proposed justifications. The scale was employed to rate the intensity of the responses as the following:

	1	2	3	4	5
The majority of feminist perspectives are against Moroccan culture and traditions					
I do not have feminist concerns because there is a lack of sensitization about feminist issues					
I want to take part in feminist groups but the lack of female association and women's organization locally is an obstacle					
I am not feminist because the ideas and purposes of feminism are not clear enough for me					

In order to analyze the answers, I grade respondents' attitudes as the number 1, 2, 3, 4, and 5. The meaning of each score is:
1 = strongly agree, 2 = agree, 3 = strongly disagree, 4 =disagree, 5 =undecided

Results show that 42% agreed that "*the majority of feminist perspectives are against Moroccan culture and traditions*", whereas 26, 5% strongly agreed with the statement. Respondents judge feminist ideas from radical perspectives of the feminist thought which explains the high rates of agreement with the first statement. The total sum of the agreed voices constitute 68, 5% of the respondents. However, 23, 2% expressed their disagreement with the statement. The small minority (8, 3%) stressed their strong disagreement with the statement. The different perceptions of respondents reflect negative attitudes towards feminist thought in general. By way of percentage, it is very clear that even respondents who declare their feminist identities hold negative attitudes toward feminism. These contradictory attitudes are attributed

to respondents' hesitation to fully adopt feminist identities because of the enormous ideas of the feminist thought; some of which are clearly anti-religion. It is very obvious that those who identified themselves as Islamic feminists agreed that the majority of feminist perspectives are against Moroccan culture and traditions.

Respondents' attitudes toward the second statement marked high agreement to the idea that there is a lack of sensitization about feminist issues among working women in health services (57, 10%). Besides, 12, 60% strongly agreed with the proposed justification.20, 30% of respondents strongly disagreed with the statement, whereas 9, 90% expressed their moderate disagreement. These high agreement percentages imply to a kind of consensus on the proposed statement. It is worth mentioning that the available data about the number of feminist associations in Morocco is inaccurate, however; the *Ministry of Family, Solidarity, Equality and Social Development* indicates that the estimated number is more than 40, 000 associations that have partly or fully feminist concerns. This inaccuracy is due to the diversity of the activities of Moroccan associations. It has become a modern fashion for associations to adopt feminist projects even if their primary concerns are not feminist in order to cope with the actual concerns of society. But respondents confirmed the lack of feminist sensitization. Respondents' attitudes can be attributed: firstly, to working women's availability to engage themselves with feminist associations. Working women are doing a double job that makes the possibility to save some time for social activities very difficult. Secondly, Moroccan women may not find locally the suitable association identical to their perspectives. The statistical results of the third statement proved this claim to be true.30, 48 % of respondents strongly agreed with the statement while 39, 57 % express their moderate agreement. The total sum of the agreed respondents constitutes 70% of the respondents. 19, 25% voiced their strong disagreement with the statement, whereas 10, 70% simply disagreed with the statement. Recently, there has been a wave of alliance between women's associations, which often combine associations that share the same goals and principles. Therefore, we find associations with left-wing tendencies united in one entity. The national scene marked the rise of Islamic-oriented associations as an automatic reaction to the left-wing feminist alliance. Actually, we find Madame Somaya Ben Khaldoun, who belongs to the conservative-Islamic *Party of Justice and Development,* at the head of *Ministry of Family, Solidarity, Equality and Social Development* for the second term after the government of Abdelilah Benkirane.

Even with this diversity of feminist associations, the majority of respondents still believe that there is a lack of women organizations in big cities like Kenitra. From my personal observation, I believe that the general political reluctance in Morocco has negatively affected women's participation in feminist associations. Unfortunately, as I have noticed from my modest experience, most of Moroccans associate political parties, syndicates and social organizations with corruption. Moroccans tend to give negative connotation to any socio-political organization due to the limited benefits that society gets from non/governmental organizations. Then, the questionnaire invited respondents to assess the fourth and the last statement of the second section (**I am not feminist because the ideas and purposes of feminism are not clear enough for me**).

Respondents did not agree on one single option as the previous statement. 31, 77% agreed with the statement while 26, 56% expressed their disagreement. Similarly, 21, 88% strongly agreed with the proposed statement, whereas 19, 79 showed their strong disagreement. These close percentages are traced back to the diversity of feminist thought itself, and to the level of respondents' feminist awareness. The majority of respondents declare their limited participation in feminists associations which is obviously reflected in their viewpoints about the fourth statement. However, we cannot neglect the negative reaction to the actual statement. The total sum of the disagreed respondents forms about 46, 50 %. Approximately, half of the respondents consider that the principles and the purposes of feminism are clear enough for them.

3.2.2.2 Working Conditions

The survey statistics have proved bad working conditions, especially for the private sector workers. Since the beginning of the Industrial Revolution in the 18th century, many socialist thinkers accused Capitalism for lowering the living standards of workers and for exploiting women by making them work long hours in unsafe conditions. In order to examine this socialist accusation in relation to the Moroccan context, the following question attempted to investigate the level of women exploitation in both sectors, participants were asked a very straightforward and simple question: "*Have you ever experienced any kind of exploitation*?" The questionnaire suggests two limited answers. Participants were asked either to confirm the incident of exploitation or deny it completely. This question is related directly with a

conditional phrase: "If *yes, what kind of exploitation?*" the question gives four multiple choices with the possibility to pick up more than one option as illustrated below:

- ☐ Yes, I work a lot and paid less
- ☐ Yes, I work with unclear status which makes me doing many tasks at once
- ☐ Yes, I have been a victim of sexual exploitation
- ☐ Other (please specify)……..

Table1: Respondents' reactions to the possibility of being exploited: public sector vs. private sector

		no	yes, i work a lot and i am paid less	yes, i work with unclear status which makes me doing many tasks at once	yes, i have been a victim of sexual exploitation
public sector	doctor	12	16	0	0
	nurse	39	10	17	0
	administrative staff	28	6	14	0
private sector	doctor	18	6	4	0
	nurse	4	32	26	6
	administrative staff	2	12	12	2

The above figure shows the qualities which apply to the respondents' current status in health services with regard to the level of exploitation. The table can be analyzed globally or within each subgroup. Generally, half of the respondents emphasized that they have never experienced any incident with features of exploitation (103 participants). A quick look at the table shows that the majority of them are from public sector, while only 24 respondents are from the private sector. The most satisfied subgroup in private sector is medical doctors since eighteen out of twenty-four doctors deny any possibility of being exploited. Governmental nurses and administrative staff represent the majority who respond negatively to the question. The public sector seems safer and protective in terms of morals and gains, which is not the case for doctors. Sixteen medical doctors from public sector stated that the effort they invest at work does not match the salary they get. The balance between the invested efforts and the wages is unsettled against medical doctors' interest. Nurses and administrative staff from the private sector shared the same attitude with government medical doctors regarding the high percentages of the second option. The table reveals that the second option was selected 32 times by government nurses and 12 times by administrative staff from the same sector.

Based on the figures of the above table, it is quite clear that employers of the private sector take unfair advantage of workers' vulnerability in order to increase their income. The private sector proves its exploitative nature by raising working hours and lowering wages. In an uncompetitive economy like the Moroccan one, the situation becomes even worse due to the

high rates of unemployment. Thus, employers tend to pay workers far less from the value of what they produce, which violates the concept of mutual benefit between the employer and the employee. Such violation puts the settlement of any state at stake. Mutual benefit is crucial for the well-being of workers and crucial for the advancement of any society as a whole.

The process of exploitation is easily implemented if employees work with unclear administrative status. Again, the private sector is on question according to what the table discloses. The third answer option was selected 26 times by nurses and 12 times by administrative staff. It is worth noting that these results are compatible with the previous statistics related to the respect and application of the labor code. The table echoes workers' anger on employment contract system. This system is supposed to guarantee employees' fundamental rights, which unfortunately does not seem to be the case in the Moroccan context. The contract must precise and define the tasks, while in reality the employee is asked to perform additional work without any compensation. Besides, many nurses and administrative staff from the public sector also complain about performing several tasks at the same time. This situation can be traced back to the shortage of employees in the workplace or the nature of some grades that necessitates the performance of various tasks.

Concerning the possibility of being sexually abused, only eight respondents admit the existence of such incidents. This small number implies that sexual abuse is an isolated situation in the Moroccan context. However, respondents may choose to cover up the incident because of the patriarchal values of conservative societies like the Moroccan one. Thus, it could also be attributed to the unfair social judgment that equalizes the victim with the aggressor if not putting the whole blame on women.

3.2.2.3 Gender Equality

This section investigated the impact of job market on gender equality through evaluating the professional and the domestic circumstances that shape working women's lives. To explore respondents' attitudes towards several issues related to domesticity, the questionnaire invited participants to evaluate ten statements. The statements were administered using a scale that probed how strongly respondents supported or opposed the raised issues. In order to analyze the answers, I graded respondents' attitudes as following SA, A, UC, D and SD. The meaning of each score is: SA = strongly agree, A= agree, US= uncertain about the statement D = disagree, SD = strongly disagree,

The following table presents the suggested statements with results in percentages.

Table 2: Respondents' view points towards the distribution and performance of household duties

	SA	A	US	D	SD
Domestic chores should be recognized as a wage job that requires clear salary	41.7%	36.3%	15.2%	14%	0%
The government should pay women for their domestic chores because they hold a heavy burden in raising generations	40.7%	41.7%	13.7%	3.9%	0%
Working women are ready to adopt part-time system and to give up some of their salary to get enough time for their domestic obligations in return	18.1%	15.2%	25.5%	26.5%	14.7%
Husbands should share domestic chores equally with their wives	50.5%	39.2%	4.9%	5.4%	0%
It is up to husbands to choose whether to help their wives in domestic chores or not	4.9%	11.8%	11.8%	38.2%	33.3%
Domestic chores are women's duties , and they are obliged to do it	6.4%	9.3%	10.8%	31.9%	41.7%
Domestic chores should be organized by legislative laws to ease the burden on working women	23.5%	28.9%	32.4%	6.4%	8.8%
Wives should choose between marital life and professional career	4.9%	7.8%	5.9%	30.9%	50.5%
In general, the professional advancement of women in Morocco is negatively affected by male control over woman.	12.7%	32.4%	33.8%	18.1%	2.9%
Moroccan society continues to connect women with family and marital life and men with the professional careers.	29.4%	46.6%	8.8%	10.3%	4.9%

The issues discussed in the above table are inspired by the contributions of Margaret Benston (1969), who is the first theorist to clarify the convergence between productive labor and reproductive labor. She points out that domestic work contributes socially and economically in the sustenance of capitalism. For Benston (1969), domestic work produces labor force (workers) which is essential for the Capital. Without workers there will be no capital (Benston, p: 15). Benston's thoughts pave the ground for Dalla Costa and James (1972) who believe that house wives indirectly take part in the capitalist mode of production without any kind of social or financial recognition. Their theoretical analysis is based on the premise that domestic work generates "surplus value" through upraising future workers. The ordinary domestic activities like clothing, feeding, cleaning, cooking and emotional care are necessary conditions for the accumulation of wealth. Therefore, employers should pay housewives for their contribution in the capitalist mode of production (Hennessy-Fiske, 2006, pages. 11-12).

With regard to the first statement, the table reads that the majority of participants (78%) either agreed or strongly agreed that domestic chores should be recognized as a paid job that necessitates a fixed salary. This high degree of agreement reflects respondents' suffering from the double task. They ultimately supported the theoretical justifications of Maria Dalla Costa and Selma James who emphasize the recognition of domestic work as paid work. Domestic chores consume long time and big efforts on a daily basis. According to the respondents, this big investment should not be done for free.

On the other hand, 82.4% of respondents either strongly agreed or just agreed that Moroccan government is required to compensate them for performing domestic chores. They welcome the proposed reasoning that emphasizes the production of labor force. At the final stage, it is the society as whole which benefits from the long journey of upraising future doctors, teachers, and active workers in general.

However, respondents did not agree on one prevailing attitude toward the third statement. They show their reluctance to adopt part-time system and give up some part of their salary to get enough time for their domestic obligations in return. The highest percentage goes to the category which disagreed with the statement (26.5%). The rest of percentages are distributed between strongly agree (18.1%), agree (15.2%), strongly disagree (14.7), and uncertain about the statement (25.5%). This proves that the willingness to give up part of the salary to ease the burden of domestic chores is not possible because of the financial engagements of working women. Women do not only hold the social responsibility of domestic chores, but also take a big part of the financial support. For these respondents, the best solution

resides in the fourth statement. 89.7% of the respondents either strongly agreed or just agreed that husbands should equally share domestic chores with their wives. Instead of the system of working less and get paid less, respondents tend either to get paid for the domestic chores or to make these chores a common responsibility between wives and husbands. This proposition is welcomed by 71.5% of respondents who either strongly disagreed or just disagreed with the idea that it is up to husbands to choose whether to help their wives in domestic chores or not. Similarly, 73.6% refused the traditional judgment that domestic chores are women's duties. Working women in health services adopt a modern insight toward private realm. Since working women contribute with a big part in the financial disbursement, husbands should involve themselves in the household chores as well. With respect to the above account, the question that imposes itself here is: how can we reconstruct these social roles? More than half respondents believe that the government should set clear bills to clarify the mutual involvement in household chores between husbands and wives. 23.5% strongly agreed that domestic chores should be organized by legislative regulations to ease the burden on working women, while 28.9% simply agreed with the idea. Notably, 32.4% of respondents expressed their uncertainty about the legislative procedures. This is due mainly to the applicability of this kind of laws. Household is part of the private and intimate life and not every working woman can demand equal sharing of these routinely activities, especially in a traditionalist society like the Moroccan one. However, the majority of respondents refused the idea that women should choose between marital life and professional career. This idea seems archaic and trespassed for participants as (50.5%) of respondents strongly disagreed with the statement and 30.9% just disagreed.

The last two statements aim to investigate the cultural barriers that might block the improvement of working women within the constraints of Moroccan society which is patriarchal by nature. These statements tend to evaluate the validity of such claims. The first statement says that: *the professional advancement of women in Morocco is negatively affected by male control over woman*. Only (12.7%) of respondents showed their strong agreement with this claim and (32.4%) expressed their moderate disagreement. The highest percentage belongs to the category which remains uncertain about the statement with (33.8%). The rest of respondents, however, strongly disagreed (18.1%) or just disagreed (2.9%) with the proposed idea. This means that Moroccan society adopt prejudicial attitudes toward women. Respondents' answers revolve between agreement and state of uncertainty. Reflectively, Moroccans are in the middle road between patriarchy and equality. However, *Moroccan society still connects women with family and marital life and men with the professional careers*.

Respondents welcomed largely this last statement. 46.6% of participants agreed with the statement, while 29.4% strongly agreed that the old traditional image of women as mothers and housewives still exists in the collective consciousness.

4. Discussion

The purpose of this study was to probe the current socioeconomic status of working women in healthcare services that are still active workers in both public and private hospitals in Kenitra. To capture a broader image of their current socioeconomic status, qualitative methods were also employed along with the survey. The interviews and questionnaires helped to grasp a deep understanding of the different variables that generate the current situation. The picture of the nature of the relationship that exists between woman's professional career and her private life is also obtained after a long process of correlating the descriptive statistics with the related variables; an examination that allows the deduction of the current status on different levels. The systematic deconstruction of the current status of working women in healthcare services generates positive evaluations on certain levels and negative assessments on other levels.

The thematic analysis starts from the perception that feminist consciousness has often depended on feminist self-identification as an indicator of women's group consciousness. Feminist consciousness and changing status of women is a social aspect fascinates those women who wanted the strong equal status in their life. Results of the present study show that the level feminist consciousness depends on participants' attitudes and feelings towards the cultural background of feminism in general. There is a direct relationship between participants' attitudes and the historical background of feminism as a western product. Besides, the degree of acceptance among participants is clearly linked to the nature of participants' attitudes. Generally, participants expressed differential levels of feminist awareness with a great deal of conservativeness toward feminist theories. This foggy image is partly explained by the diversity of feminist thought itself. Respondents judged feminism from the images of radical feminists that media keep broadcasting. Images like flashing boobs and protesting lesbians in the streets of Europe and USA. Like these images have surely shaped negative attitudes in Moroccan women's consciousness.

Respondents who expressed implicitly their feminist identities imply to their state of mind of being cautious about feminism. This big part of participants did not consider ideological background of feminism as a condition to enter the feminist club. These participants do not perceive feminist background as a necessity for demanding their rights. Thus, explicit

reference to feminism in a conservative country like Morocco will hinders their efforts to achieve liberation. As a tactical resolution, the findings of current study suggest a selective approach to feminism through being open and flexible to adopt any feminist concept in condition this concept is not against the common sense, according to some participants. This suggests a cultural compromise between modernity and tradition with cultural conditions. It is very important to mention that some external variables influence the level of feminist awareness among working women. The collected data gives unique explanation to women's ignorance about feminist thought by relating their unawareness with the current political climate in Morocco which is obviously discouraging. These negative attitudes have generated a status of distrust that discourages women's participation in feminist organizations. On the other hand, positive attitudes give hope for enabling future feminist. The findings suggest that participants who enjoy high feminist consciousness are more interactive with their private and public spheres and, thus, more capable to defend their rights.

This research project proves the existence of implicit feminist consciousness among the majority of respondents. Negative attitudes were accompanied with the manipulation of feminist discourse in demanding the improvement of women's socioeconomic status. Feminist terminology is a representative feature of feminist identity. This result has already been supported by the studies of Parelius (1975), Welch (1975), Mason and Bumpas (1975), and Mason et al., (1976) wherein they point out that feminist consciousness is not a solid knowledge to be evaluated through making general assessments, but it is a changing paradigm through emergent themes. An individual may adopt feminist opinion toward certain issues and express nonfeminist attitudes about other concerns. These studies prove that women supported feminist issues without defining themselves as 'feminists'.

I believe that there is an intellectual responsibility on Moroccan feminists to simplify and communicate the principles of feminist thought. The struggle for women's rights should not confront with Moroccan norms as much as possible. Vice versa, feminist intellectuals must clarify the imported ideas that underestimate the position of women; ideas which are not Moroccan non Islamic. I believe that there is an urgent need to garble the traditions that prevent women from fighting for their natural rights. This process of garbling should target tradition and modernism as well.

The findings of the present study pose that working conditions in health sector are below the average. The colossal shortage of HR and deficiency of materials are the main characteristics of the public sector. Participants accused governmental officials for their

misleading political discourse that claim the satisfaction of healthcare services 'needs. Yet, the governmental workers admitted their static and clear status due to the inflexible framework they work in. the governmental censorship on public sector leaves no chance for any gender inequalities in terms of salary, working hours, and promotion and so on. The immense labor code violation exists in the private sector since the majority, except physicians, suffers from: indefinite working hours, absence of promotion system, low salaries and no regard for women's special needs as laborers and housewives at the same time. Contrary, private hospitals guarantee the availability of medical materials for the sake of patients' comfort. This intricate and paradoxical situation creates negative environment that promote feelings of insecurity and non-belonging among working women in private sector.

Noble (2003) thinks that more attention should be paid in recognizing and managing working condition because when workers have negative assessments about their environment they usually suffer chronic stress. Basically, the existing working conditions that characterize the general environment affect the psychological and physical wellbeing of employees and the level of productivity at the workplace. There are international organizations which continuously discuss the rights of workers. Most people spend fifty percent of their lives at workplace, which significantly influence their psychology, activities, capacities and production (Sundstrom, 1994). The available literature indicates that the issues such as dissatisfaction and the physical environment are playing a major role in the loss of employees' productivity.

Nezameddin Faghih (2019) analyzed World Bank reports to deduce that there is a big preference for public sector jobs throughout MENA region, although it is considered against the sustainable goals of the third millennium. The system of contractual employment is meant to protect workers' rights and raise state's income through taxes. However, the author resumed his evaluation since this system has led to undesirable results. Employment contract reinforced abuse and exploitation in private sector (p. 77-78). In relation to present study, the big part of responsibility for this disappointing situation is placed not only on government but also on civil social associations, especially feminist ones. Although the capitalist exploitation of women in private sector is quite common in Morocco, there is a suspicious absence of public reactions to stop these inhuman practices. This explains why respondents conceive private sector as their first choice. To name but a few, unpaid overtime job becomes a regular hobbit in private clinics, since state officials and workers as well have normalized such practices. Code labor violation harms the trust bond between the employer and the employee which can lead to immoral

problems such as larceny and absenteeism as forms of revenge. Depriving employees of their basic rights diminishes job satisfaction and limits their productivity rate.

5. Conclusion

The discussion about the socioeconomic status of working women tends to be universal and mandatory as it has been agreed among intellectuals from all academic branches that no society can reach satisfactory rates of development, while a big proportion of working women experience several plights. The collected data through the questionnaire and the semi-structured interview implies that participants from private sector, except physicians, are the most affected category. Working women from private sector are more vulnerable to different forms of exploitation. Unlimited working hours, absence of promotion system, low salaries and workplace sexual harassment are common features of private sector in Morocco. On the opposite side, public sector seems a little bit relaxing for women in terms of basic rights. However, bad working conditions are the major obstacle for female employees with regard to big shortage of necessary medical materials and human resources.

References

Benston, Margaret. (1969). "The Political Economy of Women's Liberation." Monthly Review 21, no. 4: 13–27.

Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Dalla Costa, Mariarosa& James, Selma (1972).*The Power of Women and the Subversion of Community*. Bristol, England: Falling Wall Press.

Diquinzio, Patrice. (1993). *Exclusion and Essentialism in Feminist Theory: The Problem of Mothering*. Hypatia, Vol. 8, No. 3 (summer, 1993), pp. 1-20. Retrieved [March 21, 2016] from: http://www.jstor.org/stable/3810402

Ennaji, Moha (2008). *Steps to the Integration of Moroccan Women in Development*. British Journal of Middle Eastern Studies, Vol. 35, No. 3, Gender and Diversity in the Middle East and North Africa, pp. 339-348.

Ennaji, Moha & Sadiqi, Fatima (2012).*Women's Activism and the New Family Code Reforms in Morocco*.The IUP Journal of History and Culture, Vol. VI, No. 1,

Faghih, Nezameddin et al (2019). *Globalization and Development: Entrepreneurship, Innovation, Business and Policy Insights from Asia and Africa*. Springer International Publishing.

Hennessy-Fiske, Molly. (2006). "Gender Pay Gap Narrows—for Unexpected Reasons."Los Angeles Times. Retrieved [March 25, 2018] from: https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2006-dec-03-na-wagegap3-story.html

Mason, Karen O., John L., Czajka and Sara Arber, 1976. "Change in U.S. women's sex role attitudes, 1964–1974." American Sociological Review 41: 573–96. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

Mason, Karen O. and Larry L. Bumpass.(1975). "U.S. women's sex-role ideology, 1970." American Journal of Sociology 80: 1212–219. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

Noble, A. (2009). Building health promotional work setting: identifying the relationship work characteristics and occupational stress. *Promotional internationaljournal,* 18 (4) 351-359.

Parelius, Ann P. (1975). “Emerging sex-role attitudes, expectations, and strains among college women.” Journal of Marriage and the Family 37: 146–53. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.), Newbury Park: Sage.

Tashakkori, Abbas &Teddlie, Charles. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative approaches.* Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

Soroush, Abdolkarim (1998). *The Evolution and Devolution of Religious Knowledge in: Kurzman*, Ch. (ed.): Liberal Islam, Oxford.

Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P. & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, performance, environment and behaviour. *Academic journal*, 26(2), 195 222.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

واقع الحكامة الترابية بالمناطق الجبلية المغربية: كتلة تيشوكت نموذجا

The reality of the territorial governance in the Moroccan mountainous regions: the Tichoukt Massif as case of study

Auteur 1 : محمد أوشرو
Auteur 2 : يوسف بالحاج

باحث في الجغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية – ظهر المهراز
جامعة سيدي محمد بن عبد الله - فاس، المغرب
medoucherrou@gmail.com

أستاذ باحث، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
جامعة مولاي إسماعيل - مكناس، المغرب
y.belhaj@umi.ac.ma

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

Pour citer cet article : OUCHERROU M., BELHAJ Y. (2021) «The reality of the territorial governance in the Moroccan mountainous regions: the Tichoukt Massif as case of study», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 22-40.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643472

Copyright © 2020 – ASJ

ملخص:

تقدم الجبال المغربية مجالات فريدة من التنوع الاحيائي والثقافي، الا أن معظم سكانها يعانون من الفقر والهشاشة، كما أن النظم الايكولوجية بها معرضة بشكل كبير للمخاطر الطبيعية والتدهور البيئي.

تحاول هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على دور الفاعلين في ترسيخ نموذج حكامة يراعي خصوصيات التنمية بالمناطق الجبلية، نظرا الى الأهمية التي أصبحت تحظى بها الحكامة في عملية تقويم التدبير الترابي، ودورها في تدبير التنمية بالمجالات الجبلية المغربية عموما، وكتلة تيشوكت بشكل خاص، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المنظومة الجبلية المغربية.

لتحقيق هذا الغاية، اعتمدنا دراسة ميدانية، عملنا فيها على جرد الفاعلين المعنيين مباشرة بالتنمية على مستوى الكتلة، سواء على المستوى المحلي أو المستويين الإقليمي والجهوي، وتحديد أدوارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم، ومعرفة بنية العلاقات التي تربط بينهم. ومن تم تقييم انعكاساتها على واقع الحكامة الترابية بمجال الدراسة.

بناء عليه أظهرت لنا نتائج تحليل الدراسة الميدانية، أن المناطق الجبلية بصفة عامة والكتلة بشكل خاص تفتقد إلى فاعلين أساسين قادرين على القيام بعمليات تنسيق تدخلات باقي الفاعلين في مجال التنمية، وأن مواقعهم لا تتلاءم والصلاحيات الواسعة التي منحها لهم الدستور وميثاق اللاتمركز الإداري.

الكلمات المفاتيح: الحكامة الترابية، الفاعلون، كتلة تيشوكت، الاستراتيجيات، الاستشراف الترابي.

Abstract

The Moroccan mountains offer unique zones of biological and cultural diversity, yet most of their inhabitants suffer from poverty and vulnerability, and their ecosystems are highly vulnerable to natural hazards and environmental degradation.

This research paper attempts to shed light on the role of actors in establishing a governance model that considers the peculiarities of development in mountainous regions. It further highlights the importance that governance has become in the process of evaluating territorial management as well as its role in managing development in the Moroccan mountain areas in general, while focusing on the Tichoukt massif in particular, as it is an integral part of the Moroccan mountain system.

We therefore adopted a field study in which we worked on an inventory of the actors directly concerned with development at the massif level, whether at the local, provincial or regional level, defining their roles, goals and strategies, and understanding the structure of the relationships between them and then evaluate its implications on the reality of territorial governance in the field of study.

Accordingly, the results of the field study analysis showed us that the mountain regions in general, and the Tichoukt massif in particular, lack basic actors capable of coordinating the interventions of the rest of the actors in the field of development, and that their positions do not correspond with the broad powers granted to them by the Constitution and the Charter of Administrative Decentralization.

Keywords : territorial governance, actors, Tichoukt massif, strategies, territorial foresight.

مقدمة

تعتبر المجالات الجبلية العمود الفقري الذي يهيكل التراب الوطني، وأحد أبعاده الجغرافية التي أسهمت في تشكيل الشخصية المغربية بخصوصياتها التاريخية والاجتماعية والثقافية الراهنة. كما تكتسي أهمية اقتصادية، من خلال العديد من الإمكانات في المجال الفلاحي والغابي والرعوي والمنجمي، حيث تزخر بمؤهلات تراثية وثقافية كبرى تضرب بجذورها في أعماق التاريخ. وهو ما جعل بعض الباحثين يشبهها بنهر النيل "إذا كان نهر النيل هبة مصر، فإن الجبال هي الهبة التي هيكلت التراب الوطني، وأعطت خصوصية للمغرب، تتمثل في دورها كدرع واق من التصحر، وكخزان للمياه، وكثروة بيئية" (الناصري محمد، 2003). لكن في المقابل، لم تحظ على مدى عقود بالاهتمام الذي تستحقه على مستوى السياسات العمومية وبرامج التنمية.

وهكذا، فإن المركزية الجغرافية والهشاشة الاقتصادية والاجتماعية، هي السمة التي تميز المجالات الجبلية المغربية. فالجبال، تشكل لوحدها حوالي ربع مساحة البلاد (مديرية إعداد التراب الوطني، 2000)، ويسكنها ما يزيد عن 6,8 مليون نسمة (PIDZM, 2010)، وتلعب دورا أساسيا في التنوع الكبير الذي تزخر به البلاد على المستوى الاحيائي والمناخي (62 % من الغابات الطبيعية على المستوى الوطني) (MADRPM, 2000). فضلا عن كونها تعتبر خزانا مائيا هائلا (حوالي 70 % من الموارد المائية السطحية) (PIDZM, 2010). أما على المستويين التاريخي والثقافي، فقد كانت معقلا للمقاومة وحصون لحركة التحرير. كما حارب سكانها إلى جانب الحلفاء في الحربين العالميتين بوحدات عسكرية ما تزال حاضرة في الذاكرة (جنان لحسن، 1989). كما تعد خزان المغرب الثقافي، بالنظر إلى التنوع اللغوي، والعادات والتقاليد، والتي تعكس في مجملها العمق الحضاري للدولة المغربية.

مقابل ذلك، تعاني الجبال المغربية " من عطوبية المجال وهشاشته بسبب وعورة التضاريس وارتفاعها" (Amahan, A., 1998)، وبسبب الاختيارات السياسية. **فالأولى**، تتمثل في تعرض المجالات الجبلية بدرجة كبيرة إلى الكوارث الطبيعية، من قبيل الانخفاض الشديد في درجة الحرارة، والفيضانات، والزلازل، ناهيك عن ضعف الولوج إلى التجهيزات والخدمات الأساسية. **والثانية**، تتمثل في السياسات التنموية التي أعطت أولوية للمناطق السهلية والساحلية، والتي أضحت تستحوذ على أهم الأنشطة الاقتصادية، والبنيات التحتية الخ. وهكذا، فإن السياسة الاقتصادية المتبعة في البلاد وإلى عهد قريب، وإن لم تتجاهل المجال الجبلي كليا، فإنها لم تميزه عن غيره من المجالات في المناطق السهلية مثلا (خلاصة تركيبية للورشات المحلية لجهة تادلة تافيلالت).

لا يتخذ المثال الجبلي بكتلة تيشوكت مشروعيته في اعتباره عينة تمثل الجبال المغربية الأخرى، الاّ لكونه يستند إلى المحددات التاريخية والجغرافية والاقتصادية والاجتماعية لمجتمعات المناطق الجبلية. فالاشتغال على نموذج قد يبدو خصوصيا، يجد مسوغه هنا بداية في عوامل ذاتية تتعلق بالباحث، وأخرى موضوعية تتعلق بطبيعة البحث العلمي ومقتضياته المنهجية التي لا تفصل الخاص عن العام. فكتلة تيشوكت تعيش المفارقة نفسها التي تعرفها باقي المناطق الجبلية المغربية " **ساكنة فقيرة في محيط طبيعي غني** "، وهو ما يطرح تساؤل مفاده: هل إشكالية تنمية المناطق الجبلية عموما وكتلة تيشوكت خصوصا مرتبط بمشكل الحكامة الترابية؟

إن دراسة آليات الحكامة في كتلة تيشوكت، لا يمكن أن يتم في نظرنا، إلا من خلال مقاربة الفاعلين. وهذه المقاربة تجد صداها في فك العلاقة التي تربط بين مفهومي التراب والفاعلين. كبنية بالنظر إلى كون التراب هو نتاج للفاعلين، وبالتالي لا يمكن الحديث عن التراب بدون فاعلين. وإذ نهدف من خلال دراسة علاقات الفاعلين واستراتيجياتهم بمجال الدراسة إلى

محاولة الإجابة عن سؤال محوري: **أي دور للفاعلين في ترسيخ نموذج حكامة يراعي خصوصيات التنمية بالمناطق الجبلية المغربية؟**

من خلال مقاربة استكشافية، سنحاول في هذه الورقة التركيز، على تقييم آليات الحكامة الترابية بكتلة تيشوكت، وعلاقتها الوثيقة بالفاعلين وخصوصيات المجالات الجبلية، وذلك باعتماد دراسة ميدانية، عملنا فيها على جرد الفاعلين المعنيين مباشرة بالتنمية على مستوى الكتلة، سواء على المستوى المحلي أو المستويين الإقليمي والجهوي، وتحديد أدوارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم. ومن تم، دراسة تأثير هاته المتغيرات على آليات الحكامة بالكتلة.

تماشيا مع إشكالية هذه الورقة وأهدافها، وبناء على المنهجية ومراحل دراسة الموضوع، قسمنها إلى محورين أساسين: يتعلق الأول بالإطار النظري للحكامة وعلاقته بإستراتيجية الفاعلين، وبينما قمنا في المحور الثاني بتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي همت كتلة تيشوكت كنموذج للمناطق الجبلية المغربية.

1. الحكامة الترابية كنتاج لبناء الفاعلين

لضبط موضوع الحكامة بكتلة تيشوكت، ارتأينا في البداية وضع مفهوم الحكامة في إطاره النظري، من خلال توضيح الخلفيات والمقاربات المعتمدة، التي عالجت مبادئ الحكامة ورهاناتها وتطبيقاتها. كما قمنا في خطوة ثانية، على توضيح أهمية الفاعلون واستراتيجياتهم في ترسيخ الحكامة الترابية.

1.1. الحكامة مفهوم متعدد الابعاد

يعتبر مفهوم الحكامة من المفاهيم التي لا زال النقاش والحوار حولها مفتوحا بالنسبة إلى الدول النامية، لكونه يلفه الغموض، من حيث ميلاده ونشأته. وهو من المفاهيم التي حظيت بترجمات عديدة، من الفرنسية "Gouvernance" إلى العربية، والتي تحيل إلى الحكامة، والحوكمة، والحكمانية، والحكم الصالح، والحكم الراشد، وإدارة الحكم والإدارة المجتمعية، الخ.

عرف مفهوم الحكامة تطورا كبيرا وسريعا عبر التاريخ، فهو يعد من المفاهيم القديمة التي اكتسبت حلة جديدة، وبمثابة منتج قديم وضع في عبوة جديدة؛ حيث تضاربت الآراء حول البدايات الأولى لنشأته. كما يعد من المصطلحات التي تغلغلت في كل الميادين وفي كل جانب من جوانب الحياة العامة، خاصة فيما يتعلق بتدبير الشأن العام، فأصبحت له مكانة مهمة في الحقل التنموي منذ الثمانينات، حيث تم تداوله لأول مرة من طرف البنك الدولي، الذي اعتبرها بأنها: " أسلوب ممارسة السلطة لتدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بهدف التنمية"[1]. ولعل من بين العوامل التي كانت وراء تبني هذا المفهوم من طرف هذه المؤسسة المالية وغيرها في البداية، هو فشل برامج التنمية وكل المخططات المعتمدة من طرف دول العالم الثالث كبرنامج التقويم الهيكلي، فضلا عن تأزم الأوضاع الاجتماعية في هذه الدول، مما دفع بالبنك الدولي إلى التركيز على العامل المؤسساتي باعتباره معيق لعملية التنمية؛ من خلال إشكالية تطبيق نظام الديمقراطية، وغياب الشفافية في التدبير، ومحاربة آفات الرشوة والفساد المالي، الخ.

من هذا المنطلق تم اقتراح مقاربة جديدة، ألا وهي **الحكامة الجيدة**، التي تعد بمثابة آلية للتدبير الرشيد، والجيد والمعقلن والمدمج لعناصر المشاركة (فاعلين رسمين وغير رسمين في الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني) في مختلف مراحل

[1] – انظر الموقع الإلكتروني للبنك الدولي: https://www.worldbank.org/en/topic/governance

إعداد المشروع من التشخيص إلى البرمجة والتنفيذ ثم التقييم والمحاسبة. وهي بذلك تعني" عملية تنسيق بين الفاعلين والمجموعات الاجتماعية والمؤسسات لبلوغ أهداف خاصة، تم التداول بشأنها وتحديدها على نحو جماعي في بيئات مختلفة" (Bagnasco, A., et Le Gales, P., 1997). في نفس الاتجاه ذهب تعريف الأمم المتحدة الذي اعتبر الحكامة الجيدة ذلك " الأسلوب التشاركي للحكم ولتدبير الشؤون العامة الذي يرتكز على تعبئة الفاعلين السياسيين والاقتصاديين والاجتماعيين، سواء من القطاع العام أو من القطاع الخاص وكذلك المجتمع المدني، بهدف تحقيق العيش الكريم المستدام لجميع المواطنين" (الهيئة الوطنية للوقاية من الرشوة، 2011)، وبالتالي فهي أسلوب جديد لتدبير الشؤون العامة يرتكز على إشراك المجتمع المدني على كافة المستويات (Jean-pierre Gaudin, 2013).

وبهذا تقدم الحكامة الجيدة نفسها على أنها مقاربة أكثر حداثية لتدبير الإشكالات الكبرى التي تعيشها المجتمعات العصرية، وفي مقدمة هذه الإشكاليات التفاوتات الاجتماعية، والفوارق المهولة بين الجهات. فالحكامة إذن هي "مفتاح التنمية بفرص متكافئة، وطريق التقليص من حجم الفوارق الاجتماعية والتراتبيات المجالية، وأساس الاندماج والتماسك الاجتماعي، لأنها تقوم على التدبير الأمثل لموارد المجتمع الطبيعية والبشرية، ولأنها ترتكز على إشراك الجميع في تدبير الشأن الوطني والمحلي". (Calame, P. et Talmant, A., 1997)

وعموما، فالحكامة هي دعوة إلى تجاوز حالة اللاتوازن، الناتج عن أحادية صنع القرار دون مراعاة المنطق العلمي المؤسس على عناصر مشاركة مختلف الفاعلين في مراحل إعداد المشاريع، من التشخيص إلى البرمجة والتنفيذ، والتقييم ثم المحاسبة، في إطار سيرورة تمتاز بالشفافية وحسن الأداء.

2.1. استراتيجيات الفاعلين كمحدد للحكامة الترابية

ظهر مفهوم الفاعلين كرد فعل ضد العولمة وضد استيلاب السلطة للمجال، وكمحاولة لإسترجاع المجالات المحلية (Gumichian H., 1997). وهي من المفاهيم الملازمة لمفهوم الحيز الترابي "Le Territoire"، واللذان يصعب الفصل بينهما إلى درجة أن الإحالة على أحدهما يؤدي آليا إلى الإحالة على الثاني سواء على مستوى الخطاب أو الممارسة.

يعتبر إعداد وتنفيذ السياسات العمومية، مجال لتفاعل العديد من الفاعلين العموميين والخواص حول طريقة إيجاد الحلول للمشاكل الجماعية، حيث أن موقع وإستراتيجيات ودور الفاعلين وعلاقاتهم، هي التي تفسر نتائج التدخلات العمومية، وأيضا هي بمثابة عناصر مرتبطة بالموارد المتحكم بها من طرف الفاعلين. ويرتكز الفاعلون في إطار التدخلات العمومية على مجموعة من الموارد، والتي يمكن أن تشكل إحدى نقط القوة بالنسبة إليهم، منها: (Knoepfel, P., Larrue, C., Hill, M., et Varone, F., 2011)

- **الموارد القانونية**: تتمثل في مجموع القواعد القانونية (تنظيمية أو تشريعية) التي تنظم مشاركة مختلف الفاعلين في إطار التدخلات العمومية، خاصة فاعلي القطاع العام، الذين ينبغي تحديد أدوارهم وتأطيرهم قانونيا بشكل جيد، والفاعلين غير الحكوميين (les acteurs non-étatiques) الذين يشاركون في إعداد نصوص الاتفاقيات.
- **الموارد المادية**: هي مجموع الموارد المالية والبشرية والاجرائية واللوجيستيكية المتاحة للفاعلين المشاركين في صياغة وتنفيذ السياسة العمومية،
- **الموارد المعرفية**: تشمل مجمل المعلومات والمعارف التي يملكها الفاعلون، ويعد استغلالها أمرا حاسما ومهما في جميع مراحل بناء التدخلات العمومية.

- **الموارد السياسية**: هي الموارد التي تعطي للفاعل القدرة على التصرف باسم الشرعية الديمقراطية أو كممثل للمصلحة العامة. حيث يمكن أن تتوفر للفاعل غير الحكومي هذه الموارد، إذا كان يمثل القيم والمصالح العامة، ضمن إطار رسمي منظم ومهيكل أو في إطار غير مهيكل من خلال مجموعات الضغط.
- **الموارد الاجتماعية**: تجسد موقع الفاعل من خلال الاعتراف الممنوح له داخل المجتمع، إلى جانب وزنه ضمن شبكة العلاقات التي ينتمي اليها.
- **الموارد الزمنية**: تشكل في جوهرها موارد فردية، وتشير إلى الإمكانيات الزمنية التي يتوفر عليها الفاعل والتجربة التي راكمها في مجال تدبير السياسات العمومية.

تمثل هذه الموارد مجموع المؤهلات التي تتوفر للفاعلين في إطار السياسات العمومية، والتي تشكل مصدر سلطتهم، حيث تتيح لهم السيطرة عليها وتعزز موقعهم داخل منظومة إعداد وتنفيذ السياسات العمومية (Crozier, M., et Friedberg, E., 1977). ونقصد هنا بموقع الفاعل؛ مدى قدرته على التأثير داخل المنظومة، بحيث يتم تحديده من خلال هويته، ودوره ومصادره وعلاقاته مع باقي الفاعلين (Knoke, D., Pappi, F. U., Broadbent, J., et Tsujinaka, Y., 1996).

ويمكن للفاعل أن يكون في موقع مهيمن (يملك السلطة بالمقارنة مع باقي الفاعلين) أو وسيط أو مهيمن عليه (الفاعل يملك السلطة على عدد محدود من الفاعلين) أو معزول (الفاعل ليس له سلطة على باقي الفاعلين) (Lemieux, V., 2001). إلا أن الفاعل يملك هامش المناورة في تفاعله مع الاخرين، حيث يمكن لاستراتيجيته أن تتحول من منطق هجومي يهدف إلى تحسين موقعه إلى منطق دفاعي بغية الحفاظ على هامش حريته (حركته).

وبناء عليه تظل المناطق الجبلية المغربية في حاجة ماسة إلى فاعلين قادرين على الإبداع وعلى العمل الطموح والجاد، مع الالتزام بآليات الحكامة الجيدة، والانفتاح على كل الطاقات القادرة على رفع تحدي تنمية حيزهم الترابي. وتوفير الشروط الضرورية للتدبير الجيد، مع ضمان المشاركة الفعالة للمواطن والمجتمع المدني في صناعة القرار أو التأثير فيه، وفق رؤية منسجمة واضحة تراعي مميزات وخصوصيات هذه المناطق. ولتسليط مزيد من الضوء على إشكالية الحكامة الترابية سنتخذ من كتلة تيشوكت نموذجا للمجالات الجبلية المغربية.

2. منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية أداة أساسية في البحث الجغرافي بصفة عامة والجغرافيا البشرية بصفة خاصة، حيث بواسطتها يتم حل قضايا الواقع ومشكلاته. ونركز في منهجية دراستنا، في المرحلة الأولى على طريقة جمع المعطيات ومعالجتها، وفي مرحلة ثانية نعمل على تقديم نتائج تحليل الدراسة الميدانية.

1.2. كتلة تيشوكت كنموذج للدراسة

إن اعتماد منهج الحالة لا يفصل الجزء عن الكل، بقدر ما تلعب فيه المقارنات المرجعية، - انطلاقا من تشخيص واقع المجال الجبلي المغربي - دورا أساسيا في استبعاد طابع المحلية. فكتلة تيشوكت ليست بمجال معزول، بل هي جزء لا يتجزأ من منظومة الجبال المغربية بصفة عامة، والأطلس المتوسط بصفة خاصة، وبالتالي فالإشكالية تتمثل في الهشاشة (الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية) التي تبدو مركبة على أكثر من صعيد، حيث تتفرع إلى فرضيات متعددة خاضعة لنوع من التراتبية، من الجبل المغربي بشكل عام إلى كتلة تيشوكت بشكل خاص.

تتموضع كتلة تيشوكت بالأطلس المتوسط الأوسط وبشكل خاص في الجزء الشرقي الملتوي منه، على امتداد 32 كلم، وبارتفاع يصل إلى 2796م (Martin, J., 1964)، ومحاصر بالمرس ومداز وكيكو الأسفل بالقرب من سكورة حيث الأودية

ضيقة مثل سرغينة. وتنفرد الكتلة بالانتشار الواسع للصخور الكلسية والدلوميتية النافذة التي تعود إلى الزمن الثاني والمستقرة فوق تكوينات التریاس غير النافذة (مثل الطفل) وكذلك انتشار تكوينات من الزمنين الثالث والرابع بالمنخفضات بمنطقة سكورة (طفل وكلس بحيري وإرسابات غرينية...) (كربوط محمد، 1992). كما تشهد الكتلة شتاءا قارسا؛ حيث يعتبر شتاء تيشوكت والمرس أكثر برودة في الجهة بل وفي المغرب كله (Jennan L., 1998). وتتشكل من ثلاث جماعات ترابية، ويتعلق الأمر بكل من جماعة سكورة، وجماعة المرس ثم جماعة بولمان، بحوالي 44 دوارا موزعا على الجماعات الثلاث.

إن تناول إشكالية الحكامة الترابية في المناطق الجبلية، يفرض علينا اعتماد منهجية شمولية تقارب الموضوع في مختلف أبعاده وتجلياته. فالصيغة المركبة التي وردت بها الإشكالية، تبدو كما لو كانت خبرة مطلوبة عن مجال الدراسة، يراد لها أن تتجاوز مجرد الدراسة الأكاديمية البحتة، إلى دراسة ذات بعد علمي وعملي. ومن ثمة، فالإجابة عليها يجب أن تعتمد مقاربة متعددة التخصصات، بدءا بالمقاربة الترابية باعتبارها؛ مقاربة توليفية على مستوى المعالجة والتحليل، إذ تقطع مع المناهج التجزيئية أو الأحادية، لتتبنى رؤية مندمجة للمجال بكل مكوناته.

2.2. مرحلة جمع المعطيات

في هذه المرحلة سنتناول فيها عنصرين أساسين، يتعلق الأول باستراتيجية الولوج إلى مجال الدراسة؛ حيث نعرف من خلاله الفاعلين الذين تم اختيارهم ومسوغات هذا الاختيار، كما نقف عن أهداف هؤلاء الفاعلين وأدوارهم في مجال تنمية الكتلة. وفي العنصر الثاني نحدد أدوات جمع المعطيات الميدانية وطرقها.

فرض علينا تعدد المتدخلين في عملية تنمية كتلة تيشوكت، توسيع مجال الدراسة، متجاوزين في ذلك الحدود الكلاسيكية للكتلة، والتي همت ثلاث جماعات ترابية (بولمان، وسكورة والمرس)، ليشمل مجالا أوسعا، حسب التراتبية المجالية من الجهوي إلى المحلي مرورا بالإقليمي.

الجدول رقم 1: تحديد الفاعلين المحليين المعنيين بالحكامة الترابية بكتلة تيشوكت

الفاعلون	الرموز	الفاعلون	الرموز
مجلس الجهة	CR	مركز المحافظة وتنمية الموارد الغابوية بولمان	CCDRF
المجلس الإقليمي لبولمان	CP	مصلحة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء تقسيمة بولمان	SETLEB
عمالة إقليم بولمان	PB	غرفة الصناعة التقليدية بميسور	CA
المجلس الجماعي لبولمان	CCB	جمعية ملتقى ادرار بولمان	ACAB
المجلس الجماعي لسكورة	CCS	جمعية الهدف بولمان	AAB
المجلس الجماعي للمرس	CCM	فيدرالية أطلس بلا حدود المرس	FAFM
المديرية الجهوية للسياحة بفاس	DRT	جمعية أسوريف للثقافة القروية المرس	AAM
المديرية الإقليمية للفلاحة	DPA	جمعية الحرش للتنمية سكورة	ALS
تعاونية إدورار للأعشاب الطبية والعطرية سكورة			CES

المصدر: عمل ميداني 2020

في إطار الجهوية المتقدمة، والصلاحيات الواسعة التي أصبحت تتوفر عليها الجهة، كان لزوما علينا الأخذ بعين الاعتبار مجلس جهة فاس مكناس بوصفه فاعلا أساسيا في تنمية كتلة تيشوكت. وبما أن الكتلة تعتبر من المجالات الترابية التي لا تتوفر على بعض المصالح اللاممركزة (المصالح الخارجية سابقا)، وعلى رأسها المديرية الإقليمية للسياحة، - لما تزخر به الكتلة من مؤهلات سياحية يمكن أن تشكل قاطرة التنمية بالكتلة - كان من الضروري إشراك المديرية الجهوية للسياحة بفاس.

على المستوى الإقليمي، وبفعل الصلاحيات التي منحها الدستور الجديد (الفصل 145) للعامل في إطار عملية التنسيق، اخترنا "عمالة إقليم بولمان بميسور" من بين الفاعلين، إلى جانب المجلس الإقليمي لبولمان الذي يتمتع، بمقتضى القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم، بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، ويشكل عنصرا من عناصر التنظيم الترابي للمملكة (المادة 2) وفاعلا أساسيا في عملية التنمية. وقد فرضت علينا منهجية الدراسة كذلك، إدماج بعض المصالح اللاممركزة، والتي نعتبر أن لها علاقة مباشرة بتنمية الكتلة، كما هو الحال بالنسبة إلى المديرية الإقليمية للفلاحة (DPA) بميسور. وغرفة الصناعة التقليدية (ميسور).

ويأتي في مقدمة الفاعلين على المستوى المحلي بكتلة تيشوكت، الجماعات الترابية الثلاث المكونة للكتلة (بولمان، سكورة والمرس)، بحكم المهام التي أنيطت بها، بمقتضى القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، والمتمثلة في تقديم خدمات القرب للمواطنات والمواطنين في إطار الاختصاصات المسندة إليها بموجب هذا القانون، وذلك بتنظيمها وتنسيقها وتتبعها (المادة 77). كما أدرجنا كذلك، في دراستنا الميدانية على المستوى المحلي، المصالح اللاممركزة، من قبيل مركز المحافظة وتنمية الموارد الغابوية ببولمان، ومصلحة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء تقسيمة بولمان. وهذه المصالح رسمت لنفسها، رفقة الجماعات الترابية، العديد من الأهداف.

في الأخير قمنا بإدراج فعاليات المجتمع المدني، وذلك بتحديد اثنين عن كل جماعة ترابية، لنخلص في المجموع إلى ستة من ممثلي الجمعيات والتعاونيات، وقد استندنا في ذلك إلى ثلاث مسوغات أساسية، العدد الكبير لفعاليات المجتمع المدني مقارنة بالحيز الجغرافي، واستنادا إلى مقابلة مع رؤساء الجماعات الترابية للكتلة، حددوا لنا من خلالها بعض الجمعيات والتعاونيات الفعالة ذات دينامية في المجال، أما المسوغ الأخير فيتعلق، بالجانب المنهجي، المتمثل في كون منهجية ماكتور، تحصر مجموع عدد الفاعلين ما بين 10 و20 (غوديه ميشال، دوران فيليب، همامي قيس، 2005).

استنادا إلى هذه الموجهات، حصرنا ممثلي المجتمع المدني بالكتلة في: جمعية ملتقى أدرار بولمان، وجمعية الهدف بولمان، وتعاونية إدورار للأعشاب الطبية والعطرية سكورة، وجمعية الحرش للتنمية سكورة، وفيدرالية أطلس بلا حدود المرس وجمعية أسوريف للثقافة القروية المرس.

وقد سطر المجتمع المدني بدوره العديد من الأهداف، والتي ترمي في مجموعها إلى تحقيق التنمية المستدامة على مستوى الكتلة، من جهة، وإلى المشاركة في تحديد السياسات العمومية المحلية المتبعة من طرف المجالس الجماعية والمصالح الممركزة على مستوى الكتلة، أو على المستوى الإقليمي أو الجهوي من جهة ثانية. غير أن الملاحظة التي تثير الانتباه، هي تشابه أهداف الجمعيات والتعاونيات عموما، وهو أمر قد لا يخدم التنمية على مستوى الكتلة، حيث تكرار الأنشطة وتمييع العمل الجمعوي، مع استنزاف الدعم المالي المقدم لها في أنشطة ثانوية أحيانا.

كما اعتمادنا في بحثنا الميداني على الاستمارة. والتي تعد إحدى الأدوات التي تستخدم في العلوم الإنسانية، وبشكل خاص في الجغرافيا البشرية. وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بشكل منطقي بهدف جمع بيانات يحتاجها الباحث في دراسة ظاهرة ما (غريب عبد الكريم، 1997). ويجد آعتماد الاستمارة، مسوغه في تحقيق العديد من الأهداف من أهمها: مقارنة مواقف الفاعلين بمجال الدراسة، وقياس حدة التأثيرات بين الفاعلين (من خلال استعمال برناج ماكتور)، إضافة إلى تعدد الفاعلين المتدخلين في مجال تنمية الكتلة.

الجدول رقم 2: بنية الاستمارة والأهداف المسطرة

الأجزاء	العناوين	عدد الأسئلة	الأهداف
الأول	مستويات وإكراهات التنمية بالكتلة	**5**	تقييم مستويات التنمية بكتلة تيشوكت، الوقوف على أهم الإكراهات والتحديات التي تعيق مسار التنمية بالكتلة.
الثاني	منطق علاقات الفاعلين داخل الكتلة	**9**	فهم مواقع وعلاقات الفاعلين بالنسبة لأهداف التنمية بالكتلة.

المصدر: استمارة دراسة الفاعلين، 2020

تمت هيكلة الاستمارة، كما يبين الجدول أعلاه، من جزئين أساسين:

- **الجزء الأول**: كان الغرض الأساسي منه هو تقييم مستويات وإكراهات التنمية بكتلة تيشوكت، من خلال تقييم مستوى التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والثقافي، باعتماد المخطط الجماعي للتنمية (2016/2011) مرجعا أوليا في عملية التقييم، مما يجعلنا نقف عند أهم الإكراهات التي تواجه مسلسل التنمية بالمجال، وعرض بعض الحلول التي يقترحها الفاعلون لتنمية الكتلة.
- **الجزء الثاني**: يتعلق بمنطق الفاعلين والعلاقات بينهم، فقد كان الهدف الأساسي منه هو فهم موقف الفاعلين بالنسبة إلى أهداف التنمية بالكتلة، حيث قمنا باستجواب الفاعل عن طبيعة تأثر مجال اشتغاله في التنمية بباقي الفاعلين على مستوى العديد من المستويات؛ أدوات العمل، أو المشاريع، أو المهام أو على مستوى الوجود. كما كان فرصة أيضا

لمعرفة درجة تكامل الفاعل مع باقي الفاعلين من حيث الأدوار والأهداف والاستراتيجيات. ومن جهة أخرى، وقفنا في سؤال لا يخلو من أهمية على مدى تأثر الفاعل بطبيعة الأهداف السالفة الذكر. وقمنا أيضا بتقييم مستوى مشاركة كل فاعل وتتبعه وتقييمه في بلورة المخطط الجماعي للتنمية، وفي الأخير استجوبنا الفاعلين على أهمية المجتمع المدني والإكراهات والحلول المقترحة لتفعيل القوة الاقتراحية لفعاليات الجمعيات والتعاونيات.

قمنا بجمع المعطيات زمنيا على مرحلتين؛ في البداية أرسلنا الاستمارة مرفقة بورقة تقديمية للبحث الميداني إلى الفاعلين الذين تم اختيارهم كما سبقت الإشارة إلى ذلك، عبر بريد الكتروني، لتمكينهم من الاضطلاع على محتوى الاستمارة وصياغة عناصر الإجابات على أسئلتنا. وفي مرحلة ثانية؛ عقدنا لقاءات مع الفاعلين المعنيين من أجل ملء الاستمارة على أساس تبادل بناء، هدفه ضمان فهم أفضل لأسئلتنا، وهي مهمة ليست بالسهلة، إذ تطلب منا الأمر تنقلات منتظمة بين فاس، ومكناس، وميسور مقر عمالة بولمان والجماعات الترابية الثلاثة المكونة لكتلة تيشوكت (بولمان، وسكورة والمرس)، حيث استمرت العملية لمدة ثلاثة أشهر.

3.2. مرحلة معالجة وتحليل المعطيات

إن مشروع تنمية كتلة تيشوكت رهين بتدخل العديد من الفاعلين، لكن طبيعة تدخلاتهم وردود أفعالهم إتجاهه (قبوله، رفضه، تغييره) يمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى فشل هذا المشروع ليس من الجانب التقني فقط، بل من جانب مردوديته الاقتصادية والاجتماعية والمجالية. ومن هنا تتجلى أهمية تحليل استراتيجيات الفاعلين، من أجل الوقوف على أدوارهم وكذا آنسجامهم من خلال تحديد موقعهم بالنسبة إلى عناصر تدخلاتهم ومكوناتها. في هذا الإطار، وقع اختيارنا على "منهجية ماكتور" والتي تعتبر من أهم الطرق المعتمدة في تحليل استراتيجية الفاعلين.

يمثل التحليل الاستراتيجي لتدخل الفاعلين إحدى المراحل الحاسمة في الاستشراف الترابي؛ عن طريق حل النزاعات بين مختلف المتدخلين في مشاريع التنمية، حيث يعتبر شرطا لتطوير المنظومة التي يتحركون داخلها. وترمي منهجية ماكتور إلى تحليل تدخلات الفاعلين (منهجية الفاعلين، الأهداف، وموازين القوى)، وإلى تحديد موازين القوى بين الفاعلين، ومدى التقائية (Convergence) مواقفهم أو تنافرها (Divergence) حيال عدد من الرهانات والأهداف ذات الصلة. وبالتالي فهذا النوع من التحليل من شأنه أن يساعد مختلف الفاعلين على اتخاذ القرارات المناسبة، وأن يرسي سياسة خاصة من التحالفات والصراعات.

ومن أجل معالجة المعطيات الميدانية وتحليلها، اخترنا منهجية "ماكتور"، التي تم تصميمها من طرف ميشال كوديبه (Michel Godet) وفرانسوا بورس (Françoise Beurse)، وطورها بعد ذاك ميشال رفقة فرانسيس مونيي (Francis Meunier) في سنوات (1975- 1990) (Godet M., 2007)، وهي عبارة عن منهج تحليلي مصمم لتحليل استراتيجيات الفاعلين، وأهدافهم، وأنماط التحالفات والتنافرات التي تنشأ بينهم، وموازين القوى بين المتدخلين، كما تهدف إلى مساعدة كل فاعل مشارك، أو المفترض مشاركته من أداء دوره واتخاذ القرار بشكل فعال وإيجابي.

2. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

نسعى، خلال هذه المرحلة، إلى تقييم موازين القوى لدى الفاعلين، لمعرفة مدى استقلالية كل فاعل أو تبعيته عن الآخر، كما نهدف أيضا إلى استخلاص تموقع الفاعلين حول أهداف التنمية بالكتلة من خلال رصد التوافقات والتنافرات بين الفاعلين وبالتالي استنتاج مدى توافق الفاعلين حول هذه الأهداف.

2.1. تحليل منظومة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

الشكل رقم 1: مصفوفة التأثيرات المباشرة (MID)

MID	CR	CP	PB	CCB	CCS	CCM	DRT	DPA	CCDRF	SETLEB	CA	ACAB	AAB	FAFM	AAM	CES	ALS
CR	0	3	4	3	3	3	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2
CP	2	0	1	3	0	0	1	2	2	0	0	4	4	4	4	4	4
PB	1	1	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
CCB	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0
CCS	4	4	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	0	4
CCM	2	2	2	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	2	0	0
DRT	0	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
DPA	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2
CCDRF	0	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2
SETLEB	2	2	3	4	3	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
CA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
ACAB	2	2	3	3	2	2	0	2	0	1	0	0	1	1	1	1	1
AAB	2	2	1	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
FAFM	2	2	3	0	0	2	0	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2
AAM	0	1	3	0	0	1	0	2	0	0	0	1	1	1	0	1	1
CES	2	2	4	0	4	0	0	4	4	1	0	2	2	2	2	0	2
ALS	2	2	4	0	4	0	0	2	3	2	0	2	2	2	2	2	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

- (0): دون تأثير
- (1): يؤثر على عمليات الفاعل
- (2): يؤثر على مشاريع الفاعل
- (3): يؤثر على مهام الفاعل
- (4): يؤثر على وجود الفاعل

المصدر: تمت تعبئتها اعتمادا على معطيات استمارة دراسة الفاعلين (2019)

انطلاقا من استمارة العمل الميداني الخاصة بدراسة الفاعلين في مجال تنمية كتلة تيشوكت، تمكنا من ملء مصفوفة التأثيرات المباشرة (MID)[2] حسب الترميز المعتمد والمشار إليه في الجدول أسفله حيث تشير الأرقام من 0 إلى 4 إلى حدة التأثير الممارس على الفاعل.

1.1.2. مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

[2] - Matrice des Influences Directes

اعتمادا على مصفوفة التأثيرات المباشرة (MID)، يقوم برنام ماكتور بشكل آلي بإعداد مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI)[3]. والتي تمكننا من دراسة بنية هذه التأثيرات بين الفاعلين في مجال تنمية كتلة تيشوكت، وكذا توضيح أهمية هذه التأثيرات أو توازن القوى بين الفاعلين (انظر الجدول اسفله).

الشكل رقم 2: مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI) بكتلة تيشوكت

MIDI	CR	CP	PB	CCB	CCS	CCM	DRT	DPA	CCDRF	SETLEB	CA	ACAB	AAB	FAFM	AAM	CES	ALS	li
CR	18	23	19	11	10	9	4	20	16	14	3	16	16	13	16	13	16	219
CP	15	21	26	15	17	12	4	18	15	14	4	21	21	18	19	18	18	255
PB	12	15	15	11	11	11	4	11	11	11	3	13	13	13	13	13	13	178
CCB	8	8	6	8	4	4	2	4	4	3	0	5	5	4	4	4	4	69
CCS	10	13	13	10	11	7	3	8	11	6	2	12	12	12	12	12	14	157
CCM	9	11	12	9	7	8	3	9	9	7	3	9	9	9	10	9	9	134
DRT	9	12	10	9	8	8	2	9	11	10	5	8	8	7	8	7	8	137
DPA	22	27	23	15	15	14	5	21	18	17	3	20	20	17	20	17	19	272
CCDRF	21	24	20	12	12	11	2	20	17	16	3	17	17	14	17	14	16	236
SETLEB	10	14	10	10	7	6	3	10	10	8	1	9	9	7	9	7	10	132
CA	12	16	14	9	9	9	4	12	11	11	3	12	12	11	12	11	12	177
ACAB	16	19	16	11	9	9	4	14	13	12	3	14	14	12	14	12	14	192
AAB	9	13	10	8	6	6	4	9	7	8	2	12	12	10	10	10	10	134
FAFM	19	22	23	14	14	13	4	18	15	14	3	17	17	16	19	16	16	244
AAM	10	10	12	5	5	5	2	10	9	9	3	9	9	9	10	9	9	125
CES	20	23	21	13	15	12	4	20	19	12	3	17	17	16	17	16	20	249
ALS	21	24	22	14	16	13	4	18	19	12	3	17	17	16	17	16	20	249
Di	223	274	257	176	165	149	56	210	198	176	44	214	216	188	217	188	208	3159

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

المصدر: أنجزت اعتمادا على برنام ماكتور

تتضمن مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI)، نوعين رئيسيين من المؤشرات؛ يتمثل الأول في المؤشر (li) الذي يوضح التأثير العام لكل فاعل على الفاعلين الآخرين، بينما يمثل المؤشر الثاني (Di) درجة تبعية كل فاعل لباقي الفاعلين. فإذا كان من شأن تحليل كل مؤشر على حدة أن يوفر لنا معلومات عن موقع الفاعلين داخل منظومة تدخلهم، فإن الدراسة المتزامنة لهذين المؤشرين أن تقدم لنا فكرة عن بنية التفاعلات بين المتدخلين، وتفسر لنا سلوكياتهم واستراتيجياتهم، ومنطق عملهم. لهذا، يعد استغلال مبيان التأثيرات والتبعيات بين الفاعلين على درجة عالية من الأهمية.

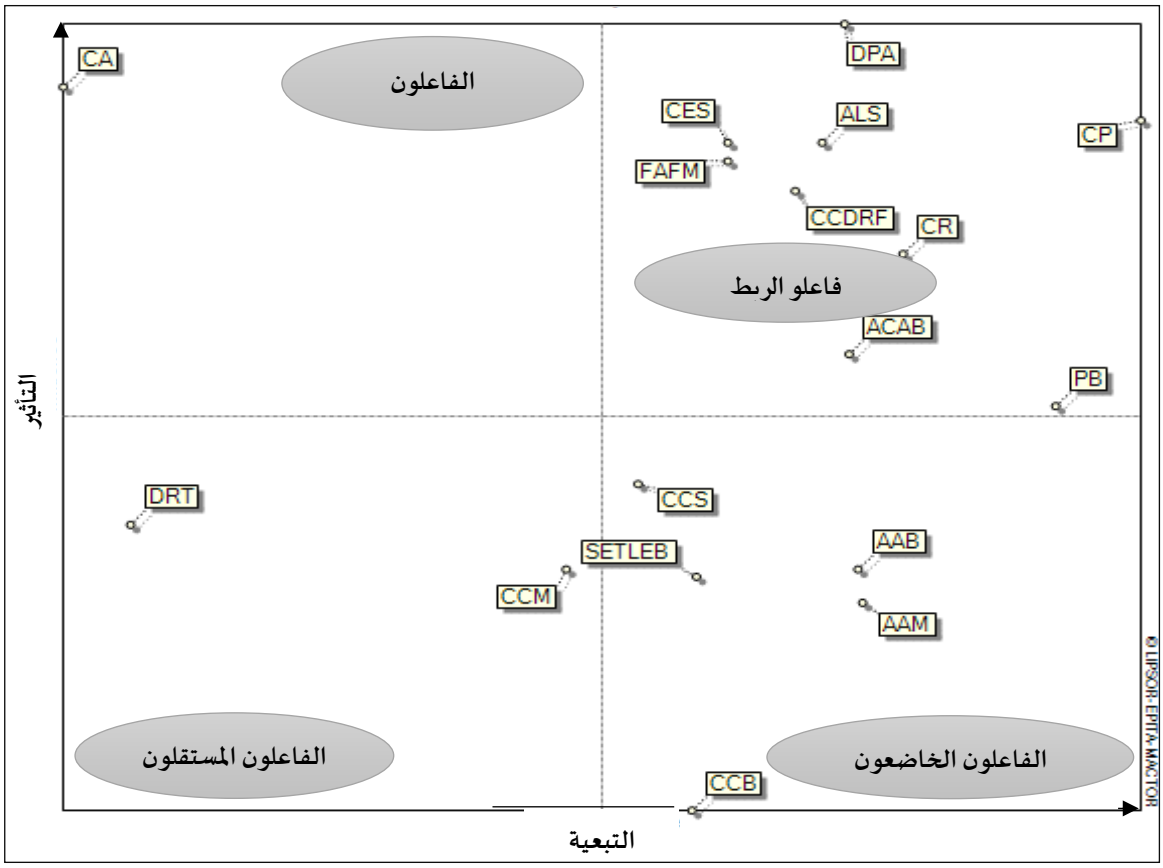
يمكننا تحليل مستويات التأثير وعدم استقلالية الفاعلين من تحديد موقع كل فاعل مع الأخذ بناء على مستوى نفوذه وتبعيته لباقي الفاعلين لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يمكن تقسيم المبيان الآتي إلى أربع فئات من الفاعلين:

- **فاعلو الربط:** هم الفاعلون ذوو التأثير القوي، والتبعية الكبيرة؛
- **الفاعلون المهيمنون:** يتمتع هؤلاء الفاعلين بمستوى قوي من التأثير على باقي المتدخلين دون أن يكونوا موضوع تأثير حاد من طرف باقي الفاعلين؛
- **الفاعلون المستقلون:** هم الفاعلون الذين لهم تأثير ضعيف ومستوى تبعية محدودة؛

[3] - matrice des Influences directes et Indirectes

- **الفاعلون الخاضعون:** هم الفاعلون الذين يجمعون بين مستوى تأثير ضعيف واستقلالية متدنية.

المبيان رقم 1: مستوى التأثير والتبعية بين الفاعلين بكتلة تيشوكت



المصدر: أنجز اعتمادا على برنام ماكتور

من خلال قراءتنا لمبيان (رقم 1) تموقع الفاعلين، حسب تأثيرهم ومستوى استقلاليتهم، يمكن الوقوف عند العديد من الملاحظات التي يمكن أن تشكل مدخلا لفهم خصوصيات نموذج الحكامة المحلية على مستوى كتلة تيشوكت، وكذا انعكاساتها على واقع التنمية بمجال الدراسة، التي يمكن حصرها في ضعف تأثير الفاعلين الأساسين، وتعدد وحدات التنسيق، ومحدودية تأثير مؤسسات المجتمع المدني.

- **ضعف تأثير الفاعلين الأساسين وتعدد وحدات التنسيق:**

يعبر موقع الفاعل، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، عن مستوى تأثيره داخل منظومة إعداد وتنفيذ التدخلات العمومية. فهو انعكاس مشترك لهويته ولدوره ولمصدر سلطته وكذا لعلاقاته مع باقي الفاعلين. ويمكن للفاعل إذن أن يحتل مواقع مختلفة تتحكم بشكل مباشر في قدرته على التأثير في محيطه. منطقيا يجب أن يتوفر الفاعلون الأساسيون على مواقع مهيمنة تمكنهم من ضمان التنسيق بين جميع تدخلات الفاعلين، وهذا يحتاج إلى توفرهم على مستويات تأثير عالية مع استقلالية في اتخاذ القرارات.

من جهة، إذا كانت مهمة مجلس الجهة (CR) هي تنسيق تدخلات الفاعلين في مجال تنمية الكتلة، كما هو الشأن بالنسبة للمجلس الإقليمي (CP) وعمالة بولمان (PB)، فإن موقع هؤلاء الفاعلين لا يوازي مستوى تأثيرهم الفعلي مقارنة بباقي الفاعلين، وكذا مستوى استقلالية قراراتهم الذي يبقى ضعيف نسبيا.

ومن جهة أخرى، بالنظر إلى موقعها القانوني، تعتبر الجماعة الحجر الأساس في التنمية الترابية في المغرب، حيث تعتبر بموجب الميثاق الجماعي المنظم للجماعات الترابية بمثابة الوسيط المسؤول عن التنسيق بين تدخلات فاعلي القطاع العام والخاص في حدود مجالها الترابي. غير أن الملاحظ هو أن هناك فارقا بين الموقع الرسمي لها بوصفها فاعل وتأثيرها الحقيقي على باقي الفاعلين في الكتلة. حيث يتضح من خلال المبيان أن مستويات تأثير المجالس الجماعية لبولمان، وسكورة والمرس في منظومة التدخل المشتركة ما زالت نسبيا ضعيفة. وهي وضعية تعد عائقا في تمفصل التدخلات المحلية.

- **ضعف موقع فعاليات المجتمع المدني:**

يتميز نموذج الحكامة في كتلة تيشوكت، بضعف موقع ممثلي المجتمع المدني داخل منظومة تخطيط السياسات العمومية المحلية وتنفيذها. فبالنظر إلى مستويات استقلالية فعاليات المجتمع المدني وتأثيرهم الضعيفين، فإن موقعها لا يمكنها من التفاعل كمركز قرار مستقل في أداء أدواره. وهذه الملاحظة تدعم استنتاجاتنا الأولية المتعلقة بالإكراهات التي تعيق عمل الجمعيات في مجال دراستنا، والتي تحول دون أن تصبح فاعلا مؤثرا جنبا إلى جنب مع صانعي القرار الحكوميين. وبالتالي، رغم العدد الكبير من الجمعيات (المئات) إلا أن تأثيرها وديناميتها يظلان ضعيفين.

2.1.2. ميزان صافي التأثيرات

إن ميزان صافي التأثيرات (Balance Nette des Influences) المباشرة وغير المباشرة، هو عبارة عن مصفوفة تصور الفرق بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل زوج من الفاعلين. حيث يشير إلى فائض التأثير الذي يمارسه كل زوج من الفاعلين أو يتلقاه، ثم يمكننا من حساب الفارق العام للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل فاعل من خلال جمع ميزان صافي التأثيرات على باقي المتدخلين الاخرين.

الشكل رقم 3: مصفوفة ميزان صافي التأثيرات بين الفاعلين بكتلة تيشوكت

BN	CR	CP	PB	CCB	CCS	CCM	DRT	DPA	CCDRF	SETLEB	CA	ACAB	AAB	FAFM	AAM	CES	ALS	Somme
CR		8	7	3	0	0	-5	-2	-5	4	-9	0	7	-6	6	-7	-5	-4
CP	-8		11	7	4	1	-8	-9	-9	0	-12	2	8	-4	9	-5	-6	-19
PB	-7	-11		5	-2	-1	-6	-12	-9	1	-11	-3	3	-10	1	-8	-9	-79
CCB	-3	-7	-5		-6	-5	-7	-11	-8	-7	-9	-6	-3	-10	-1	-9	-10	-107
CCS	0	-4	2	6		0	-5	-7	-1	-1	-7	3	6	-2	7	-3	-2	-8
CCM	0	-1	1	5	0		-5	-5	-2	1	-6	0	3	-4	5	-3	-4	-15
DRT	5	8	6	7	5	5		4	9	7	1	4	4	3	6	3	4	81
DPA	2	9	12	11	7	5	-4		-2	7	-9	6	11	-1	10	-3	1	62
CCDRF	5	9	9	8	1	2	-9	2		6	-8	4	10	-1	8	-5	-3	38
SETLEB	-4	0	-1	7	1	-1	-7	-7	-6		-10	-3	1	-7	0	-5	-2	-44
CA	9	12	11	9	7	6	-1	9	8	10		9	10	8	9	8	9	133
ACAB	0	-2	3	6	-3	0	-4	-6	-4	3	-9		2	-5	5	-5	-3	-22
AAB	-7	-8	-3	3	-6	-3	-4	-11	-10	-1	-10	-2		-7	1	-7	-7	-82
FAFM	6	4	10	10	2	4	-3	1	1	7	-8	5	7		10	0	0	56
AAM	-6	-9	-1	1	-7	-5	-6	-10	-8	0	-9	-5	-1	-10		-8	-8	-92
CES	7	5	8	9	3	3	-3	3	5	5	-8	5	7	0	8		4	61
ALS	5	6	9	10	2	4	-4	-1	3	2	-9	3	7	0	8	-4		41

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

- هذه القيم إعداد صحيحة نسبية:
- تشير العلامة (+) إلى ان الفاعل يملرس تأثيرا أكبر مما يتلقاه.
- تشير العلامة (-) إلى أن الفاعل يملرس تأثيرا أقل مما يتلقاه.

المصدر: أنجزت اعتمادا على برنام ماكتور

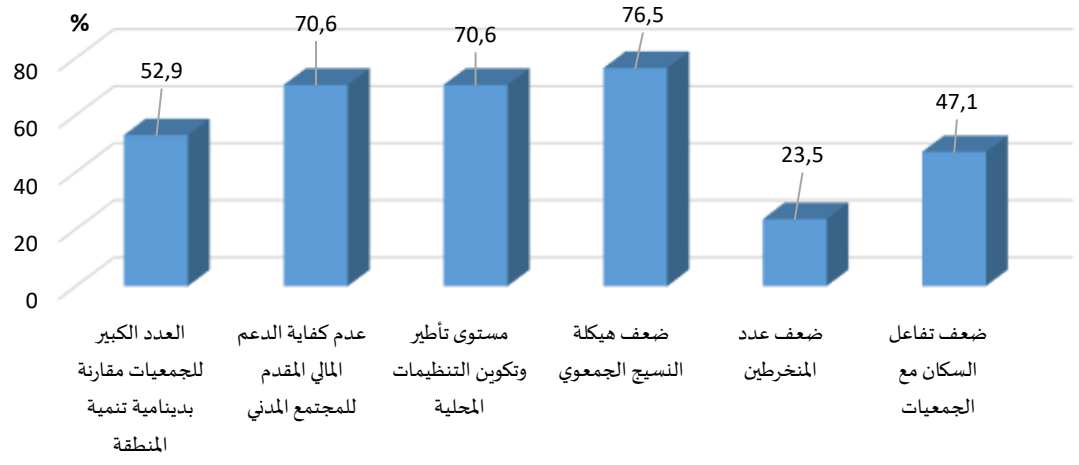
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفاعلين الذين يمارسون تأثيرا أقل مما يتلقونه، هم على التوالي: جماعة بولمان، وجمعية أسوريف المرس، وجمعية الهدف بولمان، وعمالة إقليم بولمان. بينما يتصدر قائمة الفاعلين الذين يمارسون تأثيرا أكبر مما يتلقونه على التوالي: غرفة الصناعة التقليدية، والمديرية الجهوية للسياحة، والمديرية الإقليمية للفلاحة، وتعاونية إدورار سكورة وجمعية الحرش سكورة.

بناء على النتائج السابقة، يمكن استقراء مجموعة من الخلاصات المتعلقة ببنية تأثيرات الفاعلين على مستوى كتلة تيشوكت. والمتمثلة بالأساس في عدم توافق مواقع الفاعلين الرئيسيين مع مستويات استقلاليتهم، ويتعلق الأمر هنا بمجلس جهة فاس مكناس والمجلس الإقليمي لبولمان، حيث أعطى ورش الجهوية المتقدمة صلاحيات واسعة لهذين الفاعلين على مستوى تنسيق التدخلات بين الفاعلين في مجال التنمية المحلية، غير أن واقع الحكامة بالكتلة، يظهر مستوى استقلاليتهم الضعيف نسبيا بالمقارنة مع مواقعهم. ومن أجل ضمان مستوى تنسيق أفضل، يجب على منظومة الحكامة الترابية أن تتوفر على فاعل مهيمن قادر على أن يجمع بين مستويات تأثير قوية وتبعية ضعيفة.

إضافة إلى ذلك، نلاحظ ضعف موقع فعاليات المجتمع المدني، التي تجمع بين مستويات تأثير ضعيفة وتبعية قوية، مما يعرقل دورها التشاركي كقوة اقتراحية في بلورة المشاريع التنموية وتكيفها مع خصوصية كل حيز ترابي، وأن يفرض نفسه كمخاطب لدى المعنيين بالتدبير والتخطيط، ويعزى ذلك إلى العديد من الإكراهات التي أكد عليها أغلب الفاعلين في الكتلة والتي تجاوزت نسبتها اكثر من 50 %، والمتمثلة أساسا في العدد الكبير للجمعيات مقارنة بدينامية تنمية الكتلة، وضعف مستوى تأطير وتكوين التنظيمات المحلية، وعدم كفاية الدعم المالي المقدم للمجتمع المدني، وضعف هيكلة النسيج الجمعوي.

(انظر المبيان رقم 2)

مبيان رقم 2: الإكراهات التي تواجه عمل مؤسسات المجتمع المدني في مجال تنمية كتلة تيشوكت



المصدر: نتائج استمارة العمل الميداني الخاصة بدراسة الفاعلين 2020

بالإضافة إلى ذلك، أكد بعض الفاعلين على إكراهات أخرى أهمها[4]؛

- عدم استقلالية الإطارات الجمعوية عن الأحزاب السياسية وأحيانا تبعية سلبية؛

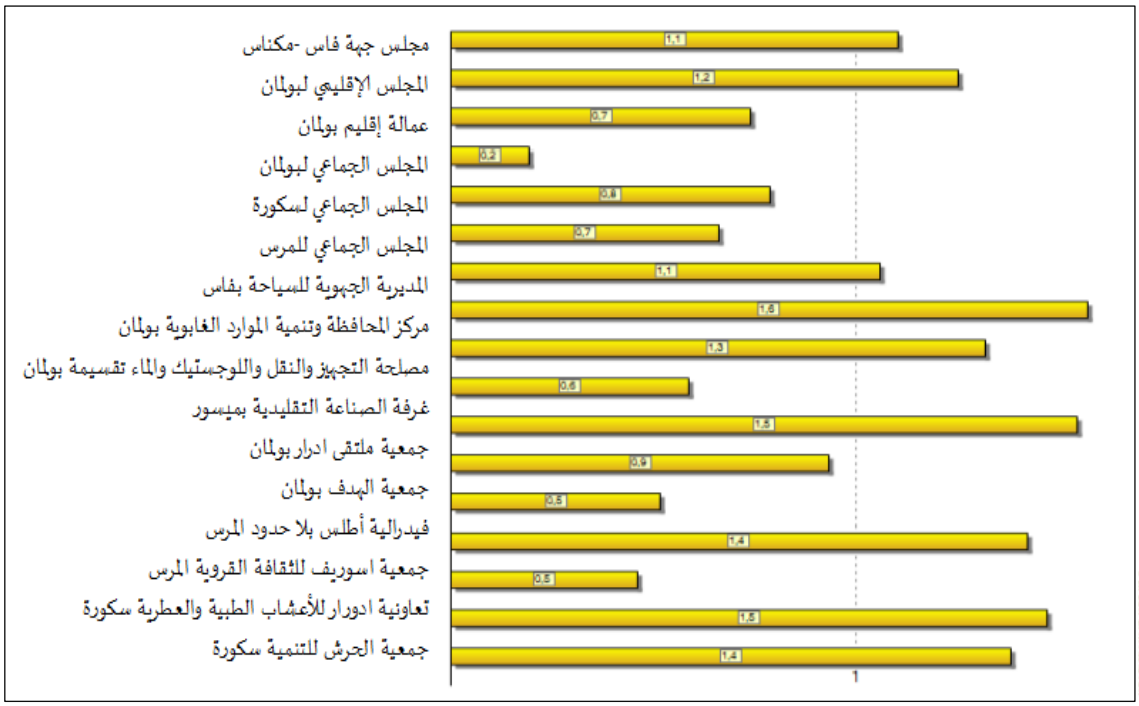
[4] - نتائج استمارة العمل الميداني الخاصة بالفاعلين (2019)

- محاربة الأحزاب لأي تنظيم مدني مستقل؛
- الضعف المعرفي والتنظيمي للجمعيات؛
- تغليب الجانب الحزبي الضيق على الجانب التنموي؛
- إضافة إلى أن العديد من الجمعيات هي عبارة عن تجمعات ظرفية وبالتالي فإن الإشعاع الجمعوي يبقى محدودا في أفراد منعزلين غالبا ما يستعملون الجمعيات مطية للوصول إلى أهداف أخرى غير معلنة؛
- ارتباط الجمعيات برهانات خاصة وظرفية بدون وجود نظرة استراتيجية لتدبير القطاع الذي يتم التخصص فيه.

3.1.2. تمثيل موازين القوى بكتلة تيشوكت

يعتمد مبيان موازين القوى (MIDI) على متجهة موازين القوى (MIDI)، يعبر "Ri*" على ميزان القوى الفاعل "i" الذي يأخذ بعين الاعتبار التأثيرات ومستوى تبعيته المباشرة وغير المباشرة وردود فعله.

مبيان رقم 3: موازين القوى بين الفاعلين (MIDI) بكتلة تيشوكت



المصدر: أنجز اعتمادا على برنام ماكتور

تشير موازين القوى إلى الوزن النسبي لكل فاعل داخل المنظومة، وبذلك نلاحظ على مستوى مجال دراستنا أن بنية القوى على العموم متوازنة، وهو ما يؤكد ملاحظتنا السابقة كون عدم وجود فاعلين مهيمنين قادرين على تولي مهمة تنسيق تدخلات مختلف الفاعلين في مجال تنمية الكتلة، حيث نشير في هذا الصدد إلى الموقع الضعيف نسبيا للمجلس الجهوي لفاس مكناس (CR) وعمالة بولمان (PB) والمجلس الإقليمي مقارنة بباقي الفاعلين خاصة خدمات المصالح الخارجية للقطاعات الوزارية.

بحكم الصلاحيات الموكلة إلى الجهة، والمكانة التي تحتلها بالنسبة للجماعات الترابية الأخرى في عمليات إعداد برامج التنمية الجهوية والتصاميم الجهوية لإعداد التراب وتنفيذها وتتبعها (المادة 5 من القانون المنظم للجهات)، أصبحت ملزمة بوضع استراتيجية تنميتها الترابية بكيفية مندمجة وتشاركية ومنسقة، بتعبئة الفاعلين الجهويين، حول مشاريع متقاسمة ومتوافق حولها تسمى "مشاريع التنمية الترابية"، إلا أن الواقع برز لنا العكس من ذلك، حيث أن موقع مجلس جهة فاس مكناس كما

سبقت الإشارة إلى ذلك ضعيف نسبيا بالمقارنة مع باقي الفاعلين، ونفس الأمر يسري على عمالة إقليم بولمان والمجلس الإقليمي لبولمان.

وهذا ما يزكي ملاحظة غياب بنية مؤسسة رسمية مؤهلة للتنسيق ولفرض الالتقائية، وهو ما يكرس نتيجة انعدام أو ضعف العلاقة بين مخططات التنمية وطنيا وجهويا ومحليا من جهة، وبين القطاعات داخل الحيز الترابي نفسه من جهة ثانية. ويعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل، من أهمها (جنان لحسن، 2019):

- ضعف تفعيل آليات تنزيل اللامركزية واللاتمركز الكاملين،
- التدرج في منح الصلاحيات للجهات، بسبب ضعف الرؤية أو خوفا من الانزلاقات،
- ضعف الوسائل والكفاءات على المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي، بسبب ضعف تكوينها من جهة، وانسحاب معظم الخبرات بعد انتهاء مدة الانتداب لتحل محلها تشكيلات جديدة، من جهة ثانية، مما يغيب التراكم المطلوب على مستوى الرصيد المعرفي وتدبير الشأن المحلي لدى معظم المنتخبين،
- هيمنة المقاربة القطاعية في برمجة مخططات التنمية وإنجازها.

تعتبر الحكامة بكتلة تيشوكت من أهم العوامل التي يمكن أن تعزز التنمية المستدامة والشاملة. وبناء عليه أظهرت لنا نتائج تحليل الدراسة الميدانية، أن الفاعلين الاساسيين (مجلس الجهة فاس مكناس وعمالة بولمان)، والذين من المفترض فيهم أن يقوموا بعمليات تنسيق تدخلات الفاعلين في مجال تنمية الكتلة، يحتلون مواقع لا تتلاءم والصلاحيات الواسعة التي منحها لهم الدستور وميثاق اللاتمركز الإداري، مما يضعف منظومة الحكامة الترابية بالكتلة. حيث تفتقد إلى فاعل قوي قادر على أن يقود عملية تنسيق جميع تدخلات الفاعلين في مشاريع وبرامج التنمية بها. إلى جانب الفاعلين الأساسيين. إلى جانب، بينت الدراسة أيضا أن الجماعات الترابية احتلت مكانة لا تعكس موقعها الرسمي كفاعل أساسي في عملية توحيد الجهود بين الفاعلين على المستوى المحلي. كما تتميز الكتلة بمحدودية تأثير موقع مؤسسات المجتمع المدني، وبالتالي ضعف دوره التشاركي كقوة اقتراحية وكوسيط بين الساكنة وصانعي القرار.

خلاصة

ان تنمية المناطق الجبلية، رهين بالتفعيل الكامل للجهوية المتقدمة، باعتبارها الإطار الترابي المناسب لتنزيل البرامج القطاعية والاستراتيجيات، وتحقيق التقائيتها، وتمفصلها وفق مقاربة تشاركية وبناء جماعي بين الدولة، والمؤسسات، والجماعات، ومختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين من القطاع العام والخاص. وهو ما أكدته المناظرة الوطنية الأولى للجهوية المتقدمة[5]، خاصة في ورشتها الأولى، التي خصصت للتنمية الجهوية المندمجة: بين تقليص الفوارق المجالية ورهان التنافسية وجاذبية الاستثمار، حيث خرجت المناظرة بالعديد من التوصيات، أهمها؛ تعزيز آليات التخطيط الترابي في تناسق مع السياسات العامة للدولة في مجال إعداد التراب، تبني العدالة المجالية كأولوية في السياسات العمومية والترابية من أجل تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية، تقوية ودعم آليات ومساطر الالتقائية وتناسق برامج التنمية الجهوية فيما بينها واندماجها مع المخططات القطاعية، تفعيل الديمقراطية التشاركية وجعلها مكمل للديمقراطية التمثيلية في معرفة الحاجيات الحقيقية للمواطن وإيجاد الحلول الأمثل لتلبيتها، إرساء آليات الحكامة وتفعيل آليات التنسيق والتواصل بين إدارة الجهة ومختلف المتدخلين.

ولتحقيق هذه الغاية، وتجاوز الإكراهات التي تعيق تنزيل مضامين مبادئ الحكامة الجيدة التي جاء بها الدستور الجديد، ومشروع الجهوية المتقدمة، ونهج التنمية الترابية، فإن الأمر يعتمد على مجموعة من الشروط. أهمها: (جنان لحسن، 2019) إعادة بناء العلاقة الترابية بشكل يجعل المواطنات والمواطنين يشعرون بالانتماء الى حيزهم الترابي، لينخرطوا في مشروع تنميته؛ إحداث قانون خاص بالسياسة التعاقدية الترابية وتقوية آليات تنزيل اللامركزية وتدبيرها؛ اخيرا، وليس آخرا، خلق جهاز وطني قوي ومستقل للتنسيق، تابع لرئاسة الحكومة، يتجاوز إطار مديرية إعداد التراب الوطني واللجنة الوزارية الحاليتين، يسانده المجلس الأعلى لإعداد التراب.

إضافة إلى ذلك، يجب دعم الجماعات لتتمكن من الاضطلاع بدورها كاملا في مجال الحكامة من أجل تنفيذ سياسات التنمية المستدامة في المناطق الجبلية، لا سيما من خلال تعزيز قدرات المنتخبين وباقي الفاعلين في التنمية المجالات الترابية بشكل منصف، ومن الوسائل البشرية والمادية الضرورية. فضلا عن وضع تحفيزات وآليات لتشجيع الإعمال الفعلي لمبادئ التعاون بين الجماعات والتعاون بين الجهات والتعاقد بين الدولة والجماعات الترابية.

البيبليوغرافيا

- Amahan, A. (1998) : Mutations Sociales dans le Haut Atlas : les ghojdama, éditions de la maison des sciences de l'homme, paris, éditions la poste rabat.
- Godet M., (2007) : Manuel de prospective stratégique, Tome 2, 3e édition, Dunod, Paris.
- Jennan L., (1998): Le Moyen Atlas Central et ses bordures: mutations récentes et dynamiques rurales, thèse de doctorat d'Etat (publie), Tours, France, Edition Aljawahir, fes,2004.

[5] - المناظرة الوطنية الأولى للجهوية المتقدمة، والتي نظمت بأكادير يومي 20 و21 دجنبر 2019.

- Martin J., (1964): Géographie du Maroc, Librairie Nationale, Casablanca.
- Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes (MADRPM) (2000) : Politique de montagne, Préparation d'un projet de loi sur le développement et la protection de la montagne au Maroc, 55p.
- Programme Intégré de Développement des Zones de Montagne (PIDZM), Document de synthèse du diagnostic, Rabat, février 2010, McKinsey et company, 54 PP.

- الناصري محمد (2003): الجبال المغربية: مركزيتها – هامشيتها – تنميتها، الطبعة الثانية، منشورات دار الثقافة، مطبعة دار المناهل، الرباط.
- الميثاق الوطني للاتمركز الإداري، الجريدة الرسمية عدد 6738، 2018.
- مديرية إعداد التراب الوطني (2000): الحوار الوطني حول إعداد التراب الوطني، خلاصة تركيبية، الرباط.
- كربوط محمد (1992): كلمة بولمان ضمن "معلمة المغرب"، الجمعية المغربية للتأليف والنشر، مطابع سلا، الجزء السادس، ص.- ص. 1850-1853.
- القانون التنظيمي المتعلق بالعمالات والاقاليم، رقم 111.14، مطبعة وزارة الداخلية، 2016.
- القانون التنظيمي المتعلق بالجهات، رقم 111.14، مطبعة وزارة الداخلية، 2016.
- القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات، رقم 113.14، مطبعة وزارة الداخلية، 2016.
- غوديه ميشال، دوران فيليب، همامي قيس (2005): الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والاقاليم، تعريب محمد سليم قلالة وهمامي قيس، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.
- دستور المملكة المغربية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.91 بتاريخ 29 يوليوز 2011، الجريدة الرسمية عدد 5969 مكرر الصادر بتاريخ 28 شعبان 1932 الموافق 30 يوليوز 2011.
- جنان لحسن (2019): التنمية الترابية: أية حكامة وأي تنزيل في أفق الجهوية المتقدمة، اشغال الندوة الدولية حول "الجهوية والحكامة والتنمية الترابية بالمغرب: إشكالية التصور وتحديات التنزيل" يومي 4 و5 ابريل 2018، منشورات جامعة ابن زهر أكادير، كلية اللغات والفنون والعلوم الإنسانية القطب الجامعي آيت ملول.
- جنان لحسن (1989): إشكالية التنمية المحلية في المجالات الجبلية والدير: منطقة صفرو نموذجا، اشغال الملتقى الثقافي الثاني، صفرو، منشورات الجواهر.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

La performance des PME singapouriennes : un modèle qui inspire le MAROC

The performance of singapore SMEs : A MODEL THAT INSPIRES MOROCCO

Auteur 1 : SABOUR ALAOUI Lamia

SABOUR ALAOUI Lamia
Docteur en Sciences de Gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat
Université Hassan 1er
laammiia@hotmail.com

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

Pour citer cet article : SABOUR ALAOUI. L. (2021) « La performance des PME Singapouriennes : un modèle qui inspire le Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 41-51.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643535

Copyright © 2020 – ASJ

Résumé

La PME constitue l'une des solutions économiques des pays industrialisés d'une part, et d'autre part, un des grands espoirs de développement économique pour les pays en voie de développement. La PME est considérée comme un acteur principal de la sphère économique. C'est là que se crée et se renouvelle constamment le tissu industriel d'une région ou d'un pays. Les PME sont une source importante de créativité, de vitalité et d'emploi. L'entreprise a la possibilité d'opter pour un ensemble de changements dans ses systèmes de gestion pendant une période donnée. Ce processus de mise en compétitivité met l'action sur l'évolution du système de gestion de l'entreprise. Notre recherche repose sur une démarche comparative entre le Maroc et le Singapour, il s'agit d'une étude Benchmark afin de dégager les solutions prises par ses entreprises pour résoudre les différents problèmes liés à l'organisation de l'entreprise.

Mots clés : PME ; Performance ; Singapour ; Maroc.

Abstract

The SME is one of the economic solutions of the industrialized countries on the one hand, and on the other hand, one of the great hopes of economic development for the developing countries. The SME is considered to be a major player in the economic sphere. It is here that the industrial fabric of a region or country is constantly created and renewed. SMEs are an important source of creativity, vitality and employment. The company has the option of opting for a set of changes in its management systems over a given period of time. This competitive process puts action on the evolution of the company's management system.

Our research is based on a comparative approach between Morocco and Singapore, it is a Benchmark study in order to identify the solutions taken by its companies to solve the various problems related to the organization of the company.

Keywords : SME ; Performance ; Singapour ; Maroc.

Introduction

Les PME sont une source importante de créativité, de vitalité et d'emploi. C'est pourquoi ces entreprises sont désormais à la pointe de l'actualité, et la recherche scientifique s'est multipliée pour identifier clairement ces entreprises (Marchesnay M. 1993 & Julien P.A 1990). Beaucoup d'écrits s'arrêtent toujours aux caractéristiques permettant de définir la PME et d'appréhender la personnalité de son dirigeant, d'autres recherchent à comprendre le phénomène PME et sa gestion (Guillon, A., 1999).

Actuellement, de plus en plus de personnes, acceptent que les PME soient très hétérogènes et que leur gestion est fortement influencée par la psychologie de leurs dirigeants. Les problèmes stratégiques et organisationnels, obligent les dirigeants et les responsables des ressources humaines à réaliser et à s'interroger sur la meilleure façon de faire face à ces contraintes (Cadau, P. 1981).

La PME est une entreprise opérant dans le domaine économique dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle la vie ou la survie de l'entreprise est étroitement liée à la dimension humaine de celui qui la gère et en assure la responsabilité. Cette dimension humaine, liée à la personnalisation de la gestion de la PME et sans doute l'élément généralement mis en exergue et qui transcende l'ensemble des définitions données par ce type d'entreprise. Structure personnifiée, la PME est caractérisée par le rôle endogène du dirigeant. Celui-ci pèse d'un poids considérable sur son entreprise, aussi bien sûr le contenu des activités, les orientations stratégiques de l'organisation que sur le fonctionnement interne. « La personnalité, les compétences, les capacités, les attitudes et les comportements du leader ont une influence décisive sur la façon dont il voit la stratégie (Uzan, O-J. 1990).

Pour l'entreprise d'aujourd'hui, une bonne stratégie économique ne suffit pas. Une gestion ouverte et une gestion stratégique des ressources humaines sont également nécessaires pour faire ressortir les collaborateurs, les acteurs et les partenaires. Dans ce contexte, la PME doit se doter des outils de management lui permettent d'assumer son rôle (Churchill, & Lewis, 1983).

Les petites et moyennes entreprises sont des éléments essentiels du développement économique en raison de leur contribution importante à la production économique. Les PME jouent un rôle important pour soutenir la croissance économique de Singapour.

Le Singapour est l'un des États les plus riches d'Asie. En effet, depuis que Singapour est devenue indépendante de la Malaisie en 1965, cette cité-État a réussi à établir et à consolider une certaine crédibilité économique face au reste du monde (Figoni, 2012).

Cet article a pour objectif d'établir une analyse comparative des PME Marocaines et Singapouriennes afin de s'en inspirer et de découvrir les points forts qui entravent la performance des PME en Singapour, donc la question qui se pose :

- Quelles sont les différentes pratiques adoptées par le Singapour pour développer les petites et moyennes entreprises ?

Notre méthodologie de recherche est fondée sur une étude qualitative, pour répondre à notre problématique, on a choisi de faire une étude Benchmark selon la technique d'étude du recueil documentaire.

L'objectif de cette recherche, consiste à présenter les résultats de la comparaison de l'évolution de PIB par habitant entre le Maroc et le Singapour et déterminer le poids économique de chaque pays. La deuxième section a comme objectif de déterminer les efforts du gouvernement singapourien pour aider les PME à se développer.

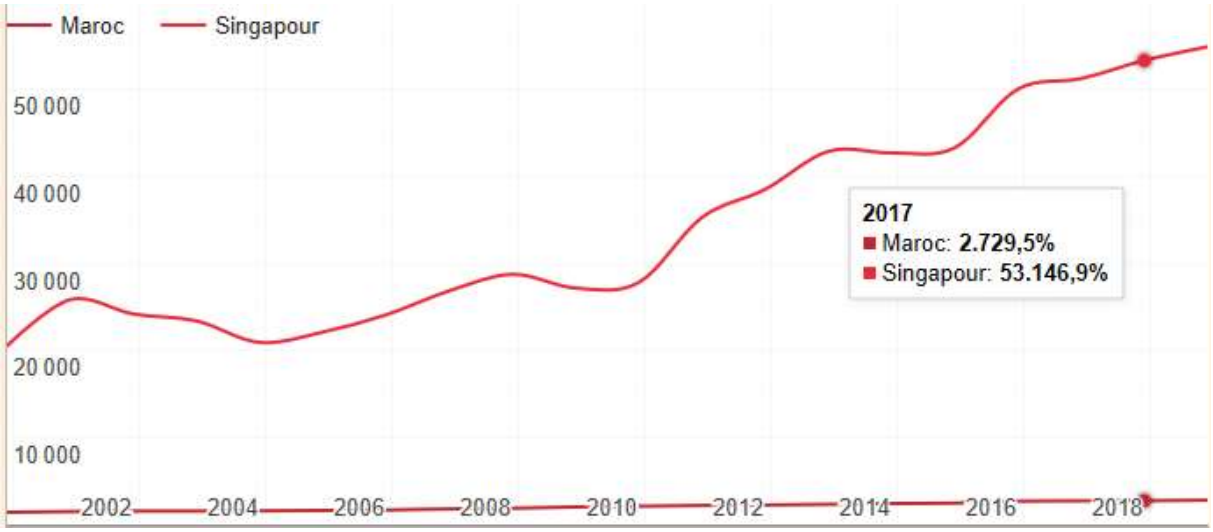
1. Le développement des PME en Singapour par rapport au Maroc

L'économie de Singapour repose sur l'électronique, la pétrochimie, le commerce, les finances et les services aux entreprises. Le secteur agricole est pratiquement inexistant, à l'exception de la culture des orchidées, des légumes et des poissons pour aquarium. Sa contribution au PIB (0.03 %) et à l'emploi (0.12 %) est négligeable, bien que le pays ait exprimé son intention en 2019 d'accroître sa résilience alimentaire en développant un nouveau centre d'aquaculture. L'Agence singapourienne pour l'alimentation a également été créée en 2019 pour promouvoir la sécurité alimentaire.

Singapour ne possède aucune ressource minérale. L'économie de Singapour est fortement industrialisée. Le secteur industriel représente 23,21 % du PIB et emploie 16,19 % de la population. L'électronique et la pétrochimie dominent le secteur, qui comprend également les sciences biomédicales, la logistique et ingénierie des transports.

Le secteur des services représente 70,44 % du PIB et emploie 83,69 % de la population active. Il est dominé par le commerce, les services, le transport, les communications et les services financiers. Le port de Singapour est l'un des plus importants au monde. En termes de volume total de containers et de trafic de transbordement, il occupe la seconde place après Hong Kong (The Word Bank).

Figure N°1 : Comparaison de l'évolution de PIB par habitant en euros (Singapour vs Maroc)



Source : countryeconomy (2017)

L'économie de Singapour est l'une des plus fortes du monde. Avec un taux de chômage de 2,1 % et un PIB par habitant de près de 58.247,90 USD en 2018. Le PIB par habitant à Singapour équivalant à 461 % de la moyenne mondiale.

Cette économie repose sur les petites et moyennes entreprises, qui représentent 99 % de toutes les entreprises et emploient 65 % de tous les travailleurs. Les petites et moyennes entreprises constituent un segment crucial de l'économie Singapourienne. Environ 219.000 PME apportent une valeur ajoutée brute à l'économie de 196,8 milliards de dollars Singapouriens. De plus, les PME ont généré la moitié de la croissance de la valeur ajoutée brute du pays au cours des cinq dernières années. En moyenne, chaque PME Singapourienne emploie 10 personnes et contribue à hauteur de 900.000 dollars Singapouriens à la valeur ajoutée brute de l'économie (Singapore Department of Statistics, 2017).

Le gouvernement de Singapour a coopéré avec l'administration fiscale Singapourienne (IRAS) et d'autres agences gouvernementales pour adopter une série de programmes et d'incitations pour aider les petites et moyennes entreprises et soutenir la croissance économique.

2. La performance des PME Singapouriennes : une analyse comparative

2.1 Le Singapour un modèle à suivre pour développer l'innovation des PME marocaines

Le développement rapide de la technologie, l'innovation qui accentue le raccourcissement de la durée de vie des produits et la menace des pays émergents et plus innovants sur le marché local ont incité les PME marocaines à innover pour faire face à l'intensification de la

concurrence et à préserver leurs parts de marché local et international pour celles qui sont exportatrices.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'ouverture sur le monde extérieur a apporté de nouveaux défis qui font de l'innovation et de la recherche et développement (R&D) un facteur déterminant de réussite et de compétitivité de l'entreprise.

Afin de permettre aux PME marocaines de mieux comprendre l'importance de l'innovation, l'Association Marocaine pour l'Innovation et le Développement de Produit (AMIDEP) a organisé un plan d'action pragmatique qui a été lancé dans la stratégie Maroc Innovation et qui se concentre autour de 4 axes :

- Gouvernance et cadre légal (centre Maroc Innovation, cadre légal souple, etc.)
- infrastructure (clusters, cités de l'innovation, infrastructures de valorisation, etc.),
- Financement (divers produits de soutien à l'innovation des PME)
- Mobilisation des talents (R&D, formation, etc…).

L'Etat a mis en place un fonds de soutien à l'innovation, les instruments de financement qui intervient via 3 instruments financiers : « INTILAK », « TATWIR » et « PTR » destinés à promouvoir l'innovation, valoriser la R&D et générer la propriété industrielle et intellectuelle au Maroc.

Le développement de la recherche au Maroc est lié à plusieurs facteurs. Il faut prendre en considération d'autres éléments qui contribuent à l'amélioration du cadre global de la R&D. Le manque d'investissements en R&D est lié à la méconnaissance de certains dirigeants sur l'intérêt à investir dans la recherche, à une coordination encore imparfaite entre les différents acteurs en charge de la promotion et du financement de projets innovants et l'absence d'un cadre juridique et fiscal incitatif pour soutenir les investissements R&D dans les entreprises.

Malgré les efforts du Maroc, il y a encore un retard en matière d'innovation. Selon le rapport de « The Global Innovation Index 2015 », le Maroc est classé 76ème sur les 141 économies évaluées. Par contre, le Singapour est classé le premier au niveau des pays les plus innovants.

Tableau N°1 : Classement des sous-indices de l'innovation

Country/Economy	Score (0-100)	Rank	Income	Rank	Region
Singapore	72.12	1	HI	1	SEAO
Switzerland	67.96	2	HI	2	EUR
Finland	67.91	3	HI	3	EUR
Hong Kong (China)	67.61	4	HI	4	SEAO
Morocco	40.55	76	LM	5	NAWA

Source : The Global Innovation Index (2015)

À Singapour, les PME sont au centre des préoccupations du gouvernement, qui tient à encourager et soutenir leur innovation de manière réfléchie, notamment en finançant des programmes de partenariat avec des participants innovants.

Pour aider les PME, le gouvernement de Singapour a lancé plusieurs programmes. Le programme PCI (Productivity & Innovation Credit) qui encourage les investissements des entreprises permettant une augmentation de la productivité et un développement de projets novateurs. Ce programme offre aux PME un avantage en cash ou un allégement fiscal lorsque leurs investissements portent sur des équipements ou des activités destinés à renforcer leur productivité et à développer des projets innovants.

Il donne des incitations fiscales et financières aux entreprises qui investissent dans l'un des champs suivants :

- l'acquisition et crédit-bail de technologies de l'information et de matériel d'automatisation ;
- la formation des salariés ;
- l'acquisition et protection de droits de propriété intellectuelle ;
- l'enregistrement de brevets, marques, dessins et variétés de plantes ;
- la recherche et développement ;
- l'investissement dans des projets de conception.

Les entreprises éligibles au programme PCI peuvent soit bénéficier d'une réduction fiscale à hauteur de 400 % des dépenses engagées dans les domaines concernés, soit convertir 40 % des coûts éligibles en distribution de liquidités (IRAS, 2018).

L'investissement impliqué dans les mesures d'incitation n'est pas de nature particulière, mais fait partie du fonctionnement de l'entreprise concernée. Les entreprises peuvent engager des dépenses sans nécessité d'agrément préalable. Ensuite, ils annoncent les dépenses dans la déclaration annuelle ou bien, ils font une demande pour remboursement direct partiel dans le trimestre qui suit l'investissement. L'objectif est de faciliter la prise de décision, d'accélérer et d'amplifier le processus.

2.2 Une PME performante en Singapour, une entreprise qui développe les capacités commerciales

La fonction commerciale des PME marocaine a toujours des lacunes persistantes. La plupart des petites et moyennes entreprises marocaines ont un manque de connaissances de leurs marchés existants, la programmation insuffisante d'une action commerciale menée au coup par coup, elles sont trop modestes dans leurs efforts pour mettre en valeur les produits et

services, mais aussi parfois une qualité médiocre de l'accueil et du service après vente, et un manque de connaissances des formes modernes de la publicité et des médias.

En Singapour, pour être plus performant, le pays a établi plusieurs programmes qui visent à développer les capacités commerciales et permettre au PME d'établir des formations :

Le programme (SDC), Il s'agit d'un programme d'aide financière prenant la forme de subventions attribuées par SPRING, Singapour aide les PME à développer leur capacité commerciale dans les 10 domaines suivants :

- établir une stratégie de marque et de marketing ;
- développer la capacité commerciale ;
- innovation de la stratégie commerciale ;
- promouvoir la qualité et les normes ;
- gestion financière ;
- développement du capital humain ;
- propriété intellectuelle et droit de franchise ;
- compétence dans les services ;

La subvention peut couvrir jusqu'à 70% des dépenses considérées comme admissibles, y compris par exemple le conseil, la formation, le développement de produits, le développement commercial, l'augmentation de la productivité et les coûts de main-d'œuvre.

Une fois que SPRING approuve la demande, l'entreprise reçoit une notification par courrier électronique et la subvention lui est versée dans un délai de 6 à 8 mois à compter de la réalisation du projet. Dans le domaine de la formation, le PIC constitue un puissant stimulant. Plus précisément, il permet à l'entreprise de mettre en place des programmes de formation ambitieux, allant de la formation métiers au développement du leadership et des compétences managériales, pour une fraction du coût initial : le coût d'une formation de 10.000 SGD en 2012 ne coûte finalement que 4.000 SGD à l'entreprise qui choisit le remboursement partiel au taux de 60 % (IRAS, 2018).

2.3 Les efforts du gouvernement en Singapour pour aider les PME exportatrices à se développer :

Les PME exportatrices représentent seulement 1 % des entreprises marocaines. À titre de comparaison, en Malaisie représentant 4 % des entrepreneurs et en Turquie 8 % du tissu économique. Ces chiffres montrent que les entreprises, surtout les PME, sont incapables, à franchir le pas de l'export et la faiblesse ou l'inadéquation des dispositifs mis en place pour booster les flux sur les marchés internationaux.

Plusieurs obstacles freinent le développement des PME marocaines sur le marché d'export (la capacité a pénétré les marchés, accès au financement, inadéquation de la qualification du personnel, les coûts de transport, la lourdeur des procédures douanières, la difficulté d'adapter les produits aux normes imposées sur les marchés étrangers …).

Selon une étude commandée par Fedex Express, les PME Singapouriennes ont été les principales exportatrices en termes de chiffre d'affaires en Asie-Pacifique.

Singapour a choisi de parvenir à une ouverture économique totale et de suivre les principes du libéralisme économique. Ainsi, le pays a conclu de nombreux accords de libre-échange dans le domaine de l'exportation, comme l'AFTA (Free Trade Agreements) dans le cadre de l'Association des nations de l'Asie du Sud-est (ASEAN) (Figoni, 2012). Depuis l'indépendance, le poids des exportations dans l'économie de Singapour est exorbitant, représentant plus de 150 % de son PIB aujourd'hui. Ces échanges commerciaux se sont étendus de ses voisins à l'Union européenne et aux États-Unis, permettant à Singapour de s'intégrer pleinement au commerce international (Figoni, 2012).

Le renforcement de l'appui gouvernemental aux associations professionnelles et aux chambres par le biais du Programme de développement des entreprises et des associations locales (LEAD), afin d'aider les PME à relever les défis, à exploiter de nouvelles opportunités et à accéder aux marchés internationaux. Le Singapour est considéré comme un nœud mondial de la technologie et de l'innovation des entreprises.

Le gouvernement aide les PME à se développer, et à s'aventurer à l'étranger. Il fournit une assistance personnalisée, de meilleures options de financement et une adoption technologique. « Voici certains des programmes conçus en vue de ces objectifs :

- SG à grande échelle : vise à aider les entreprises à se développer et à atteindre les marchés étrangers ;
- Programme d'agents d'innovation : permet aux entreprises de faire appel à des experts de l'industrie expérimentés qui peuvent les aider dans leurs projets d'innovation et de commercialisation ;
- Fonds de co-investissement III pour PME : 100 millions de dollars injectés dans le financement du secteur privé pour aider les PME à passer à la vitesse supérieure ;
- Programme « Les PME passent au numérique » : ce programme étend les forfaits numériques du secteur à un plus grand nombre de secteurs et offre plus de choix afin de permettre aux entreprises de mieux tirer parti de la technologie numérique » (Figoni, 2012).

2.4 La reconnaissance de succès des entreprises en Singapour : un bon moyen pour encourager les PME

L'Association des petites et moyennes entreprises (ASME) est une organisation à but non lucratif créée en 1986 pour les entrepreneurs et par les entrepreneurs. Avec une large gamme de services et de programmes, l'ASME a pour objectif d'aider les PME à développer leurs activités.

L'ASME est une entreprise favorable aux entreprises, met en contact les secteurs public et privé afin de promouvoir un environnement commercial plus propice, facilitant ainsi la création, la croissance et le développement d'un plus grand nombre de PME.

Pour encourager les PME à développer leur travaille l'ASME a proposé deux prix :

- le prix de l'entreprise de l'année ;
- le prix des marques de prestige de Singapour.

Ces prix sont une reconnaissance des succès remportés par les PME.

Conclusion

Dans ce contexte, le gouvernement de Singapour a entamé ses premières démarches pour renforcer son soutien aux PME en fournissant un soutien dans les domaines de la productivité, de l'innovation et de l'amélioration des capacités. Cependant, la performance des PME au cours de la dernière année présente une tendance beaucoup plus préoccupante.

Rester compétitif et de plus en plus productif est un défi. Certains des obstacles les plus courants rencontrés par les PME sont la pénurie de main-d'œuvre, l'accès limité au financement, la concurrence croissante, l'augmentation des coûts et les problèmes de main-d'œuvre. Conscient de ces difficultés, le gouvernement de Singapour continue de se donner pour priorité d'aider les PME à démarrer, à rester compétitives, productives et prêtes à croître malgré les contraintes. Pour commencer, le gouvernement a pris les mesures nécessaires qui facilitent l'enregistrement d'une entreprise à Singapour par rapport à d'autres pays. Le processus est simple et rationalisé de manière à permettre à un entrepreneur de commencer immédiatement ses opérations commerciales.

BIBLIOGRAPHIE

Cadau, P. (1981). Pour une taxonomie de l'hypofirme. *Revue d'économie industrielle, 10* (16), pp. 16-33.

Churchill, & Lewis, (1983). Les cinq stades de l'évolution d'une PME . *Revue Harvard-L'expansion, 15* (1), pp.39-63.

Figoni, C. (2012). Le modèle singapourien : ambitions et contradictions d'une économie. *éditeur ESKA, monde chinois, 30* (4), pp.40-59.

Guillon, A. (1999). *Vers une définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, in PME : de nouvelles approches*. Economica.

IRAS. (2018). Productivity and Innovation Credit Scheme, *Inland Revenue Authority Singapore, 5 (4),* pp.1-7.

Julien, P.A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue Internationale des PME, 3* (30), pp. 267-425.

Julien, & Marchesnay, (1996). *Entrepreneuriat*, Édition économica.

Marchesnay, M. (1993). *Perspectives en management stratégique*. Tome 1. Édition économica.

Soumitra Dutta, & Bruno Lanvin, (2015). *Effective Innovation Policies for Development.* The global Innovation Index.

Uzan, O-J (1990). *Le nombre d'emplois en PME*. Revue Internationale PME, *3* (1), pp. 5-41.

www.countryeconomy.com

www.worldbank.org

www.singstat.gov.sg

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

Perception de la RSE par le salarié marocain et son impact sur son comportement organisationnel : Construction et validation d'une échelle de mesure

Auteur 1 : **EL HAJJI Asmae**,
Auteur 2 : **BENTALEB Chafik**,

EL HAJJI Asmae (ORCID *, Doctorante)
1 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc
Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)
Elhajji.asmae@gmail.com

BENTALEB Chafik (ORCID *, Enseignant chercheur)
2 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc
Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)
cbentaleb@gmail.com

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

Pour citer cet article : : EL HAJJI, A & BENTALEB, C (2021) «Perception de la RSE par le salarié marocain et son impact sur son comportement organisationnel : Construction et validation d'une échelle de mesure», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 52-75.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643539

Copyright © 2020 – ASJ

Résumé

Dans le but de mieux comprendre la relation entre RSE et employé nous souhaitons mettre la lumière sur l'impact de la perception de la RSE par les salariés et ses conséquences ou influence sur leurs comportements et attitudes.

Afin de répondre à notre objectif, nous allons tout d'abord procéder par une revue de la littérature relative la RSE et théorie d'échange organisationnel et échange sociale afin de constituer le cadre conceptuel, qui sera une base de notre deuxième partie empirique.

Le but de notre démarche empirique est de proposer une opérationnalisation du construit de la RSE. En effet, nos deux objectifs majeurs visent à construire une échelle de mesure nous permettant ensuite de mesurer l'impact de la perception des pratiques socialement responsables sur les attitudes et comportements des salariés. Cet article présente notre démarche de construction d'échelle de mesure de 32 items, selon la méthode de churchill, a l'issue d'une revue de littérature et du verbatims d'un ensemble d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 20 interviewés de différentes entreprises marocaines.

Mots clés : RSE, Perception RSE, Perception RSE par salariés

Abstract

In order to better understand the relationship between CSR and employees, we wish to shed light on the impact of employees' perception of CSR and its consequences or influence on their behaviors and attitudes. To meet our objective, we will first proceed with a review of the literature related to CSR and the theory of organizational and social exchange in order to constitute the conceptual framework, which will be a basis for our second empirical part. The aim of our empirical approach is to propose an operationalization of the CSR construct. Our two main objectives are to build a measurement scale that will allow us to measure the impact of the perception of socially responsible practices on employees' attitudes and behaviors. Our research is suggesting a 32 item measurement scale rigorously crafted and validated. In keeping with the paradigme of Churchill (1979)

Keywords : CSR, CSR Perception , Employee perceived CSR

Introduction

De nos jours, les recherches relatives au sujet de la RSE ne cessent de se multiplier dans différents domaines mais peu d'entre elles s'intéressent à la perception de la R.S.E par les salariés (Igalens et Tahri, 2012). Comme le soulignent ces auteurs, « il convient de prendre en considération l'écart qui, […] peut être important entre la réalité de la R.S.E (principes, programmes, résultats) et la perception par le salarié de l'engagement de son entreprise ». Et plus loin, d'ajouter : « la connaissance et la mesure de la perception de la R.S.E par les salariés constituent donc la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la R.S.E dans les politiques de R.S.E ». Nous partirons de ce constat pour nous intéresser à la RSE perçue par les salariés et à ses relations supposées avec les valeurs. Il est à noter que les travaux relatifs à la R.S.E sont extrêmement nombreux et que la plupart s'intéressent aux effets des éléments constitutifs de la RSE sur les comportements des salariés, au sein des organisations (Strand et al. , 1981 ; Turban et al., 1997 ; Riordan et al., 1997 ; Maignan et al., 1999, 2001 ; Albinger et al., 2000 ; Greening et al., 2000 ; Luce et al., 2001 ; Aguilera et al., 2006 ; Brammer et al. 2007 ; Valentine et al., 2008). Cette recherche exploratoire se justifie donc également par les développements récents de méta-modèles sur les attitudes en matière de R.S.E et plus particulièrement le cadre conceptuel proposé par Gond et al. (2010), sur lequel nous ferons reposer la théorie. En effet, la connaissance et la mesure de la perception de la RSE par les salariés constituent la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de gestion des ressources humaines.

Notre objectif vise à proposer la construction d'une échelle autorisant une mesure de cette perception. Dans l'hypothèse où cette échelle, construite sur des bases théoriques solides, posséderait les qualités métriques suffisantes, son utilisation permettrait des recherches de type corrélationnel entre la RSE et les construits habituels des théories et des politiques de GRH tel que la satisfaction et l'implication au travail.

1. Méthodologie de la construction de l'échelle de Mesure de la perception RSE par les salariés

Pour des fins d'opérationnalisation de notre problématique de recherche en adéquation avec les caractéristiques du terrain de recherche et nos objectifs, nous optons pour le positionnement positiviste dans la mesure où nous cherchons à expliquer de manière « objective » une réalité, à travers une démarche hypothético-déductive. Ce paradigme est considéré comme le plus présent dans les sciences de gestion et organisation.

Pour le mode de raisonnement, nous nous situons dans une logique hypothético-déductive, dont la finalité consiste à émettre des hypothèses, en se basant sur des études antérieures, et à conceptualiser un modèle de recherche, mesuré par des échelles pré établies et validées dans la littérature. Dans un deuxième temps il s'agit d'expliquer l'impact de la perception de la RSE, que nous considérons comme notre variable explicative ou exogène sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des salariés.

1.1. Etude qualitative exploratoire de la recherche

Dans ce travail de recherche, l'approche qualitative retenue se veut exploratoire. Etant donné la nature de notre problématique, il nous semble nécessaire d'adopter une méthodologie qualitative exploratoire permettant d'analyser en profondeur le discours des DRH (directeur de ressources humaines) et de DDD (directeur développement durable) en matière de politiques socialement responsables engagées par leurs entreprises. Le but de cette étude empirique quantitative est de tester dans un premier temps la solidité des propositions théoriques et également générer les items qui vont nous servir pour la construction de l'échelle de mesure ou valider une échelle de mesure de la perception de la RSE par les salariés.

Nous devons présenter la manière dont les hypothèses de recherche seront opérationnalisées et testées : l'échelle de mesure de la RSE perçue que nous allons créer ou valider en suivant le paradigme de Churchill (1979), ainsi que les autres échelles t

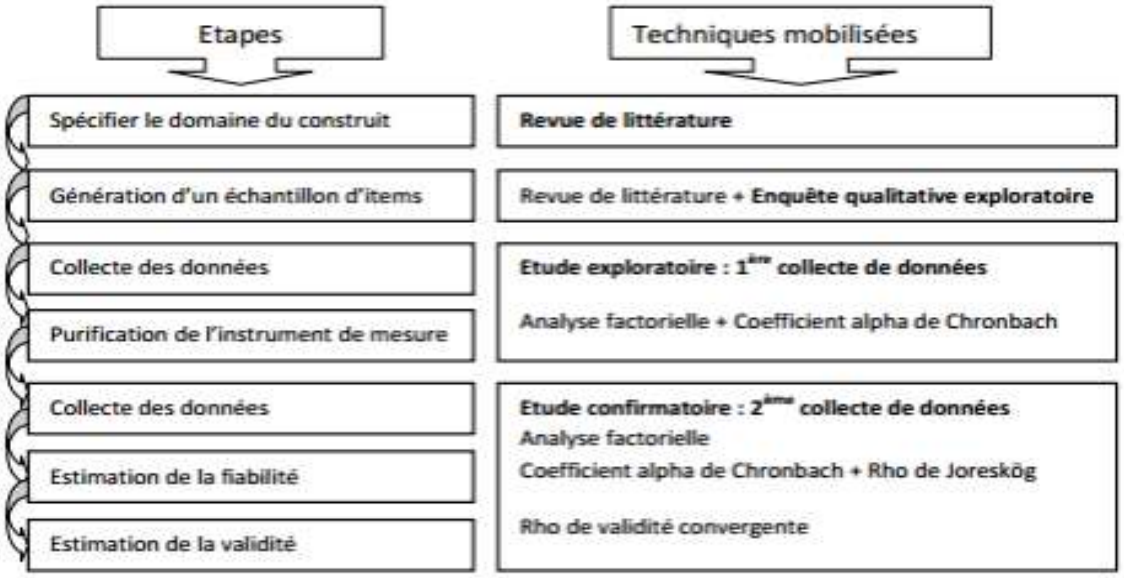
raduites et adaptées au contexte Marocain . Deux défis majeurs s'offrent ainsi à nous : d'une part, proposer et/ou tester une échelle de mesure de la perception de la RSE, et d'autre part, opérationnaliser le concept de la RSE perçue afin d'examiner son impact sur les attitudes et comportements des salariés au travail.

Nous nous inscrivons dans la perspective d'une démarche empirique, afin de proposer une opérationnalisation du construit de la RSE. En effet, nos deux objectifs majeurs visent à construire et tester une échelle de mesure nous permettant de mesurer ultérieurement l'impact de la perception des pratiques socialement responsables sur les attitudes et comportements des salariés.

Paradigme de Churchill

L'objectif de cet article est de développer une échelle de mesure de la valeur perçue de la perception de la RSE par les salariés selon le paradigme de Churchil (1979) et de la tester dans le contexte de la grande entreprise marocaine. A partir des analyses exploratoires et confirmatoires par le biais des équations structurelles on arrive à un outil de mesure qui présente une structure fiable et stable. Cette méthode s'inscrit dans la théorie de la mesure qui se base sur le principe de la vraie valeur (Evrard et al. 2000), selon lequel, la mesure élaborée doit être très proche de la réalité. Ce paradigme est formalisé de la manière suivante :

Figure N°1 : Méthode de Churchill



Source : G.A Churchill 1979 p.64

Les phases constituant ce paradigme ont pour but de réduire deux types d'erreur de mesure :

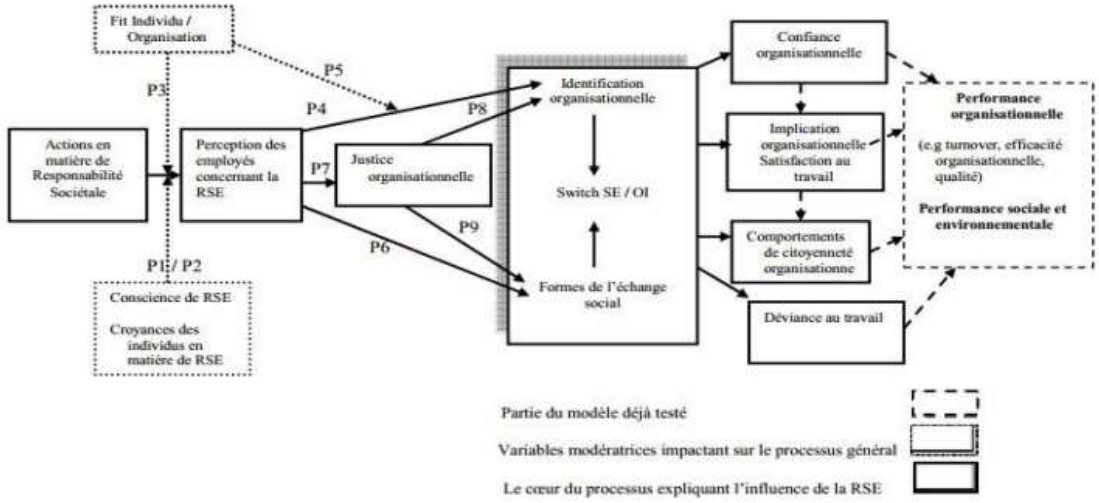
- La phase exploratoire : vise à diminuer l'erreur aléatoire (erreur dépendant des circonstances de mesure) c'est-à-dire de l'instrument aux « aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées…» (Evrard et al. 2000).
- La phase de validation cherche à minimiser simultanément l'erreur aléatoire et l'erreur systématique (erreur dépendant de l'instrument de mesure) concernant les biais de conception de l'instrument

Cadre conceptuel du construit de la RSE

L'approche de la RSE que nous présentons ici s'appuie sur plusieurs décennies de recherches et propose une lecture générale et globale des actions en matière de RSE au sein d'entreprise et étudie plus exactement les attitudes et les comportements des salariés.

Il conduit donc à réunir un ensemble de recherches en relation avec les individus et organisations qui cherchent également à expliquer comment la RSE mise en place par l'entreprise, et perçue par les salariés, peut influencer positivement leurs attitudes et comportements. Ce modèle prévoit comme cadre explicatif l'intégration de deux mécanismes : l'échange social et l'identification sociale.

Figure N°2 : Lecture globale des effets des actions en matière de RSE (Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen, 2010)



Source : Tiré et traduit de Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen (2010) "Corporate social responsibility influence on employees", Nottingham University Business School, research paper series, p. 19

Pour répondre à notre problématique, nous optons pour deux théories : la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960) et la théorie de l'identification organisationnelle (Tajfel & Turner, 1985). Le modèle proposé se base sur l'intégration des mécanismes de l'échange social et de l'identification sociale. En effet, de façon à étudier les conséquences de la perception de la RSE par les salariés nous pouvons identifier et définir également plusieurs concepts qui relève du modèle de (Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen, 2010) et qui appartiennent au cadre théorique plus large du comportement organisationnel.

1.2. Concepts théoriques du Modèle

a. **Soutien Organisationnel Perçu :** Le SOP se définit comme « le ressenti d'un salarié sur le degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions » (Robert Eisenberger et al., 1986). Le SOP donne chez le salarié un sentiment d'obligation qui le pousse à se comporter suivant les intérêts de son organisation (Rhoades et Eisenbergher, 2002). Mais cette relation dépend aussi du niveau d'idéologie de l'échange du salarié qui peut avoir une influence sur l'intensité de cet échange (Fabre, 2007), ceci confirme donc la présence d'un mécanisme de réciprocité (Eisenberger et al., 2001 ; Eisenberger et al., 2004)

b. **L'engagement Organisationnel :** Dans la littérature, l'engagement organisationnel fait l'objet de multiples définitions. Elles se joignent toutes autour de l'idée selon laquelle l'engagement est considéré comme la force qui lie l'individu à son organisation permettant de donner de ce fait une cohérence, et d'orienter certains comportements (Meyer et Herscovitch, 2001). Cependant, la définition qui fait consensus est celle proposée par Allen et Meyer. Pour ces deux auteurs, l'engagement organisationnel peut être défini comme « un lien psychologique entre un salarié et son organisation, qui fait que le salarié sera moins susceptible de vouloir partir de son organisation » (Allen et Meyer, 1997).

c. **La justice Organisationnelle :** La justice organisationnelle est définie comme l'ensemble de règles et normes sociales gouvernant l'entreprise au niveau de la distribution des ressources et des attributions (justice distributive), des procédures qui déterminent cette distribution (justice procédurale) et le traitement interpersonnel (justice interactionnelle) (Folger et Cropanzano, 1998). La justice organisationnelle a d'abord été étudiée par les chercheurs comme un construit multidimensionnel. Les trois types de justice les plus documentés dans la littérature académique sont : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interaction

d. **La satisfaction au travail :** La satisfaction étant distincte de concepts voisins, comme la motivation qui est considérée comme une force alors que la satisfaction demeure un état psychologique résultant de la comparaison entre 37 des attentes et une réalité perçue. L'implication renvoie quant à elle plutôt à une relation (Thévenet 2002). Les premiers travaux effectivement marquants semblent être ceux de Herzberg (1959). Leur objet concerne plus spécifiquement la motivation au travail qui s'avère pourtant être clairement distincte de la satisfaction. Dans la lignée des travaux de Herzberg, Larouche et al (1972) ont tenté d'apporter une clarification conceptuelle de la satisfaction au travail dans le but de construire un outil de mesure. Ils proposent que : « Lorsqu'un répondant manifeste sa satisfaction, c'est qu'un besoin qui avait pris naissance dans le passé se trouve maintenant gratifié. » (Larouche et al, 1972, p340). Ils mettent ainsi en avant pour la première fois la notion de comparaison entre un moment passé et un moment présent qui serait indispensable pour qu'un salarié puisse être satisfait au travail. Leurs conclusions ont permis d'aboutir à la définition conceptuelle suivante : « La satisfaction au travail est donc une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultantes issues de l'interaction dynamique de deux

ensembles de coordonnées, nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi » (Larouche et al, 1972, p595).

e. **Implication Organisationnelle :** Porter et al (1979) définit l'implication en tant qu'attachement psychologique et qu'identification du salarié à son entreprise. Ils proposent que « l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre » (Porter et al, 1979, p226). Les réflexions ultérieures, notamment celles de Reichers (1985), ont progressivement abouti à délaisser cette proposition pionnière du fait de la présence dans le raisonnement d'intentions comportementales. Cette dualité est manifeste dès l'instant où l'on considère la distinction opérée par la langue anglaise entre le « commitment » et l'« involvement ». Le premier terme renvoie spécifiquement à une attitude alors que le second est celui de l'intention d'action comme le remarquent fort justement Meyer et Herscovitch (2001). La définition la plus communément admise dans le champ de l'organizational behavior semble être celle d'Allen et Meyer (1991) : « L'implication est un état psychologique qui caractérise la relation entre un individu et une cible et qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible » (Meyer et Allen, 1991, p62). L'implication reste donc définie au niveau générique en tant qu'état psychologique reflétant l'attachement affectif, les coûts perçus et le sentiment d'obligation envers l'organisation. Il s'agirait donc selon Mathieu et Zajac (1990) d'une relation entre un individu et une cible

f. Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) : Dans une revue de littérature sur ce concept, Podsakoff et al. (2000) détaillent plus de trente comportements de citoyenneté organisationnelle qu'ils subdivisent en sept catégories. Lepine et al. (2002) identifient quant à eux plus de quarante mesures faisant référence au comportement de citoyenneté organisationnelle et à ses concepts apparentés. Coleman et Borman (2000) structurent le comportement de citoyenneté organisationnelle selon les bénéficiaires du comportement. L'adoption d'une taxonomie considérant les bénéficiaires du comportement de citoyenneté organisationnelle est pertinente pour plusieurs raisons [Cormier, 2008]. Tout d'abord, lorsque les bénéficiaires sont clairement séparés, différents processus paraissent responsables de l'adoption des comportements discrétionnaires. Ensuite, selon la norme de réciprocité, basée sur des principes d'échanges sociaux, les individus ont tendance à aider la source grâce à

laquelle ils ont obtenu un bénéfice. Williams et Anderson (1991) ont été les premiers à proposer une catégorisation du comportement de citoyenneté organisationnelle en fonction du bénéficiaire, selon que le comportement est dirigé vers l'individu (OCB-I) ou vers l'organisation (OCB-O). Cette typologie a ensuite été reprise par plusieurs chercheurs, notamment par Organ et al. (2006). Nous distinguons donc trois types de comportement de citoyenneté organisationnelle : ▪ en direction de l'organisation (OCB-O) ▪ en direction des autres individus de l'entreprise (OCB-I), ▪ en direction des clients de l'entreprise (OCB-C).

g. Implication au travail et comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent des comportements individuels discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement, reconnus par le système formel de récompenses. Néanmoins, 1'accumulation de ces comportements favorise le bon fonctionnement de l'organisation » (Organ, 1988, pA). Organ suggère l'existence de plusieurs dimensions associées au concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Parmi les dimensions qu'il identifie, on retrouve l'altruisme, la prévoyance, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif, le civisme, la pacification et l'encouragement (P.Paillé 2005) confirment les relations significatives entre l'implication au travail et l'esprit d'équipe, d'une part, et les vertus civiques, d'autre part.

2. Apport conceptuel des différentes échelles de la RSE

De la littérature nous pouvons repérer trois catégories d'échelle qui concerne la perception.

2.1. Echelles orienté vers le modèle de Carroll (1979)

De nombreux chercheurs ont classifié les quatres dimensions de la RSE selon le modèle de Carroll (1979) selon les dimensions légal, éthique, et discrétionnaire. Parmis ces échelles nous pouvons citer l'échelle d'Aupperle, Carroll et Hatfield (1985) ; Zahra & Latour (1987) ; Maignan, Ferrell & Hult (1999) ; Maignan & Ferrell (2000) ; Salmones, Crespo & del Bosque (2005); et Peterson (2004). Ces différentes échelles mesurent principalement les perceptions des actions mises en place par l'entreprise. Cependant selon Igalens & Gond (2008) ces échelles présentent un frein car elles peuvent se trouver sujettes à un biais de désirabilité sociale. Ce dernier peut être décrit comme étant « le biais introduit quand le participant donne une réponse à une question qui ne correspond pas à une situation vécue, mais à une situation idéalisée, ou bien qui est conforme, soit aux attentes d'un entourage pris comme point de référence, soit à des normes sociales »

(Igalens et Roussel, 1998, p. 110-111). Dans la mesure où ces échelles reflètent la volonté des dirigeants de donner à leurs entreprises l'image d'être engagées activement dans la défense s d'intérêt général de leur environnement.

Le Model de Carroll (1979) reste également plus valable pour conceptualiser la RSE que pour l'opérationnaliser.

2.2. Echelles orienté vers une approche de parties prenantes (Freeman, 1984)

L'échelle de Gond al. (2009) ; Swaen & Chumpitaz (2008); et Turker (2009) sont des échelles orienté vers l'approche des parties prenantes (stakeholders), et vise donc à mesurer la perception des activités socialement responsables de l'entreprise qui sont orientées vers ces même les parties prenantes. Cependant ceci peut rendre difficile la mesure des réactions des salariés en particulier par rapport aux autres stakeholders.

2.3. Echelles orienté vers le développement durable

Les échelles orientées vers le développement durable reposent sur des dimensions qui opérationnalisent le contenu des trois piliers du développement durable. Dans cette perspective, nous citons l'échelle d'Alvarado Herrara (2007) et celle de Durate & das Neves (2009). Or, elles restent inadéquates avec notre objectif de mesure car elles portent essentiellement sur les programmes de développement durable perçus par des parties prenantes mais extérieures à l'entreprise, notamment les clients & fournisseurs. Nous ne retenons qu'aucune des 3 types d'échelle n'a été dédiée aux salariés comme partie prenante majeure. Cependant l'échelle qui porte sur le salarié comme partie prenante est l'échelle réalisée par Tahiri et Igalens dans le cadre d'une étude de cas réalisée dans un contexte mutualiste en France. Elle constitue évidemment une trame de fond pour notre échelle de mesure mais présente également plusieurs limites. Dont premièrement, le contexte restreint en une seule étude de cas de mutuelle française. Le contenu donc reste à adapter, à préciser ou à contextualiser en fonction des spécificités de l'entreprise dans laquelle elle sera utilisée avec le risque évident de perdre en termes de validité externe et de possibilités de réutilisation de l'instrument dans d'autres contextes d'entreprises. Une des principales limites également reste l'absence des salariés dans l'échantillon (sujet d'étude). Face ces contraintes, nous avons décidé de créer une échelle de mesure de la RSE adaptée à la perception des salariés au sein de l'entreprise Marocaine

Tableau N°1 : Récapitulatif des Échelles choisies

Mesure	Echelle	Choix des Échelles
Mesure du soutien organisationnel perçu (SOP)	Eisenberger et Al, (1986) , traduits et validés par Fabre (2007)	Huits items qui ont une forte contribution factorielle dans l'échelle originale et qui représentent les deux aspects définissant le construit essentiellement, les items illustrant la valorisation des contributions des salariés et la prise en compte de leur bien être (Rhoades et Eisenberger 2002)
Mesure de l'engagement affectif	Allen et Meyer (1990)	Révisée par Meyer et ses collaborateurs (1993) dans leur modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel. la dimension affective adoptée dans ce travail est constituée de six items qui ont été traduits et validés en français par Stinglhamber et ses collègues (2002)
Mesure de la justice organisationnelle globale	Ambrose et Schminke (2006)	Qualités psychométriques satisfaisantes et sa capacité de mesurer le sentiment de justice globale des salariés
Mesure de l'identification organisationnelle	Mael et Ashforth (1992)	Significative et ne représente aucune confusion avec les mesures de l'engagement organisationnel. Cette échelle est constituée de cinq items que nous avons adaptés à notre contexte de recherche en remplaçant toujours le terme organisation par celui de "entreprise"
Mesure du fit personne-organisation perçu	Judge et Cable (1997)	La capacité de cette mesure d'offrir une meilleure prédiction des résultats individuels
Mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle	Podsakoff et Mackensie (1994)	Au total cinq comportements de citoyenneté organisationnelle ont été étudiés. Le comportement d'entraide a été divisé et mesuré au travers de l'altruisme (2 items), la conciliation (items et de la courtoisie (2 items). Viennent ensuite les vertus civiques (3 items) et l'esprit d'équipe (4 items).

3. Collecte des données :

Nous exposons dans un premier temps le processus de génération des items sur lesquels nous nous sommes basés pour construire un questionnaire.

Il convient de souligner que cette phase s'inscrit dans l'étape exploratoire proposée par le paradigme de Churchill (1979). Pour construire notre questionnaire nous nous basons sur les mesures développées par des organismes et cabinets spécialistes dans le domaine (labellisation

RSE & Notation sociale) plus précisément VIGEO, et la charte de la RSE de la CGEM organisme de labellisation RSE au Maroc.

Dans un deuxième temps nous analyserons et nous baserons également les verbatim issus d'entretiens semis directifs menés auprès de directeurs et cadres des ressources humaines, et des spécialistes de RSE et développement durable d'entreprises Marocaines engagées dans des démarches socialement responsables, mais également de d'autre cadres et salariés de différents domaines ayant une connaissance des différentes actions RSE menées par leurs entreprises.

a. **Le Label de la CGEM :** Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises est une distinction par laquelle la CGEM reconnait l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes. C'est un outil mis à la disposition des entreprises qui souhaitent mesurer leur engagement RSE, progresser et faire connaître le progrès à leurs salariés, leurs partenaires et la communauté. Le référentiel du Label CGEM est la charte de responsabilité sociétale de la CGEM
b. **La notation sociale et référentiel RSE de Vigeo** : Le référentiel mis en œuvre par Vigeo est constitué d'une vingtaine d'indicateurs qui ont pour objectif de mesurer le niveau d'engagement des organisations au les référant aux 6 domaines d'évaluation. (Droits humains, ressources humaines, environnement, comportement sur les marchés, gouvernement d'entreprise, et engagement sociétal). Ces domaines sont évalués sous trois dimensions appelées « Angles d'approches », qui portent sur le discours, mise en œuvre et résultats obtenus en matière de RSE.
c. **Les entretiens semis directifs :** Nous avons eu aussi recours aux entretiens qualitatifs semis directifs les verbatim issus de 20 entretiens qualitatifs menés auprès de directeurs, responsable et cadre des ressources humaines, et directeurs, responsable et cadre de développement durable, et collaborateurs d'entreprises marocaines engagées dans des démarches et politiques socialement responsables. Pour les entretiens semis directifs nous suivons les étapes suivantes : - Une phase d'introduction sur la politique et démarche et organisation de la RSE au sein de l'entreprise afin de prendre connaissance des différents engagements de l'entreprise en matière de RSE et développement durable - Description des pratiques socialement responsables existantes et catégorisation des pratiques selon leurs natures. Le but ici est d'identifier le degré de développement et les niveaux de formalisation et positionnement de la politique RSE adoptée par l'entreprise

- La dernière étape vise les perceptions du répondant lui-même ou celle des collaborateurs sur les pratiques RSE entrepris par leur organisation. Le but de cette étape est de comprendre et cerner l'implication du répondant dans le sujet, (RSE), et l'impact de celle-ci sur ses comportements et ses attitudes au travail (Tahri, 2010). Les entretiens semi-directifs sont menés auprès de 20 répondants 20 entreprises Marocaines, de différents secteurs et dans différentes régions engagées à différents stades dans des politiques et démarches RSE. (Énergie, services, industries, agroalimentaire, hôtellerie, …), pratiquant des activités de production et/ou de service et de tailles différentes, (Grande entreprise, PME/PMI,). Ces 20 organisations de tailles, secteurs et régions volontairement différents nous permettrons de cerner les similarités et/ ou différences de perceptions. Il convient de mentionner que la durée moyenne de chaque entretien et de 45 Min.

4. Traitement des données et constitution d'échelle de mesure

Le traitement des entretiens est effectué via une analyse thématique de contenu. (Croisement de l'analyse verticale (entretien par entretien) et de l'analyse horizontale (thème par thème) qui nous permettra d'obtenir des résultats afin d'établir une première liste d'items).

Nous recensons des blocs de principes et pratiques socialement responsable - et l'impact de celle-ci sur ses comportements et ses attitudes au travail (Tahri, 2010)- que nous allons croise par la suite avec les dispositifs d'évaluation du cabinet VIGEO et label CGEM

Ce rapprochement a pour but d'obtenir un modèle de mesure de la perception de la RSE par les salariés qui joint la théorie à la pratique.

Jusqu'ici nous, notre étude exploratoire nous a généré une panoplie d'items que nous allons classifier avant de purifier notre instrument de mesure par le biais d'une analyse factorielle et entamer finalement une étude confirmatoire, selon le paradigme de Churchill.

Un premier classement de ces items a déterminé leurs classifications en 5 Dimensions comme suite :

Dimension 1 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre économique

Dimension 2 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre social et sociétal

Dimension 3 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre environnemental

Dimension 4 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre institutionnel

Dimension 5 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre cultuelle & religieux

Après recensement de l'ensemble des items, et afin de tester la validité faciale ou de contenu de l'échelle (Evrard et al., 1997; Roussel, 2005), nous avons fait appel à quelques experts professionnels de la RSE, chercheurs en sciences de gestion pour donner leurs avis sur le contenu de cette échelle. Ceci nous a aidés à revoir notre liste d'items pour qu'elle soit bien adaptée au contexte organisationnel, marocain.

Notre recherche elle nous permettra proposer une échelle de mesure par laquelle nous pouvons mesurer la perception de la RSE, et qui posséderait les qualités métriques qui permettraient des recherches avec des corrélations entre RSE est les autres construit de notre cadre conceptuel dont (la satisfaction, l'implication, la motivation, l'engagement, etc...)

4.1. Validation de l'échelle de mesure

Plusieurs étapes ont marqué la phase de validation des instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette étude. Conformément au paradigme de Churchill (1979), nous avons réalisé dans un premier temps des analyses exploratoires avec le logiciel SPSS. Nous avons ainsi testé d'une part, la validité des échelles grâce aux analyses factorielles en composantes principales, et

d'autre part, leur fiabilité par l'étude des coefficients de fiabilité de cohérence interne, alpha de Cronbach. Dans un second temps, nous avons réalisé des analyses factorielles confirmatoires grâce à la méthode des équations structurelles afin d'attester la validité et la fiabilité des instruments de mesure, essentiellement en faisant appel aux travaux récents en matière de développement d'échelles (Roussel et al. 2002 ; Roussel, 2005).

a. La phase de purification et de validation des instruments de mesure

Cette section aura pour objectif d'exposer les résultats obtenus suite aux analyses exploratoires et confirmatoires effectuées. Pour mieux comprendre et discuter nos résultats, nous avons choisi de commencer tout d'abord par la présentation des résultats portant sur l'échelle de mesure créée, puis ceux des échelles traduites et adaptées au contexte marocain. Purification et validation de l'échelle de mesure créée (RSE perçue par les salariés). Après avoir rappelé le contenu de l'échelle initiale de la RSE perçue par les salariés, nous présentons les analyses factorielles exploratoires réalisées sur l'échantillon de contrôle puis sur l'échantillon final. Les qualités psychométriques sont systématiquement vérifiées et les structures obtenues présentées. Nous terminons par les résultats issus des analyses factorielles confirmatoires, menées sur l'échantillon final. Le tableau suivant rappelle les items de départ de l'échelle de la RSE perçue par les salariés. Echelle de départ de la perception de la RSE par les salariés

Echelle de départ de la perception de la RSE par les salariés

Dimension 1 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre économique
1. Se focalise uniquement sur l'amélioration continue de ses résultats financiers. 2. Tient comptes des valeurs éthiques. 3. Combat et sensibilise contre la corruption. 4. Vieille sur le respect et conformité aux règles de la concurrence. 5. S'assure de la sécurité des produits ou des services pour ses clients. 6. Tiens à concilier la rentabilité économique et sa responsabilité sociale et environnementale envers ses parties prenantes. 7. Veille à la protection Protège des droits des consommateurs au-delàs des obligations légales 8. Maintient une communication transparente des informations sur ses produits à ses clients 9. Accorde une grande importance aux facteurs et indicateurs de satisfaction des clients
Dimension 2 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre social et sociétal
10. Mène des actions socialement responsables cohérentes avec ses valeurs. 11. Implique ses collaborateurs dans l'établissement des programmes RSE. 12. Informe ses collaborateurs des actions socialement responsables mises en œuvre. 13. Garantit une politique de rémunérations équitable et satisfaisante. 14. Veille à l'amélioration régulière des conditions de travail et plus particulièrement en matière de santé-sécurité. 15. Se soucie de la conciliation entre la vie personnelle et professionnel de ses salariés via à la mise en place de politique et procédure qui encourage la réalisation de cet équilibre 16. Assure la non-discrimination à l'embauche. 17. Encourage la promotion du dialogue social. 18. Garanti des décisions managériales et hiérarchique juste envers ses les employés

19. S'oriente vers pour un management accès sur les besoins des collaborateurs 20. Aide et encourage ses collaborateurs qui souhaitent avoir des formations supplémentaires même s'il ne rentre pas dans le cadre de leurs métiers. 21. Encourage constamment ses employés à développer leurs compétences et carrières 22. Contribue à l'amélioration des conditions et la qualité de la vie dans les régions où elle est installée. 23. Encourage ses employés à participer à des activités bénévoles 24. Fait des dons et aide des associations caritatives, ou des catégories démunis.
Dimension 3 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre environnemental
25. Se soucie de la protection de l'environnement et de la préservation des ressources naturelles. 26. Va au-delà des obligations légales et normes concernant la protection de l'environnement. 27. Offre des produits / Services « verts ». 28. Maîtrise la gestion de ses déchets. 29. Veille sur la gestion de ses consommations d'énergies. 30. Mets les sujets d'environnements au cœur de sa stratégie globale 31. Intègre les sujets environnementaux spontanément dans le cadre de ses opérations au quotidien. 32. Est vigilante sur l'impact de ses activités sur l'environnement (Gaspillage, pollution etc...) 33. Donne la priorité aux énergies renouvelables
Dimension 4 : Principes et pratiques de la RSE de l'ordre institutionnel
34. Les actions environnementales et sociales contribuent à l'amélioration de l'image de l'entreprise. 35. Les actions environnementales et sociales donnent de la légitimité (externe & interne) et un avantage concurrentiel à l'entreprise. 36. Les actions environnementales et sociales aident à répondre aux critiques et attentes du publique (Clients, collaborateurs, société civile, etc …) 37. Mon entreprise rapproche ses collaborateurs autour d'un projet social commun 38. Les actions et stratégies de développement durable sont connut bien appréhendés et assimilés 39. Lutte contre les désinformations génératrices de craintes surtout en situation de crise
Dimension 5 : Principes et pratiques de la RSE de l'ordre religieux
40. Les actions de mon entreprise rentre sont régit par l'ordre morale et religieux 41. Les biais religieux sont à l'origine des actions et stratégies social de mon entreprise (action charitable, protection de l'environnement etc ..) 42. Le but des actions social et environnementales est purement spirituel et s'inscrit dans une approche holistique

b. Analyse factorielle exploratoire (Échantillon de contrôle)

Tout d'abord, et afin de vérifier si les données que nous avons recueillies sont factorisables, nous avons fait des tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett. Les résultats demeurent satisfaisants pour notre échelle (Tableau.2). Ensuite, nous avons procédé à l'étude de la dimensionnalité de l'échelle suivie par l'étude de sa fiabilité. L'analyse factorielle en composantes principales menée sur l'échantillon de contrôle (Tableau.3) a révélé une structure factorielle à 7 facteurs (dimensions) qui expliquent 75,52% de la variance totale. Tous les facteurs ont une fiabilité et cohérence interne très suffisantes (Alpha Cronbach supérieure à 0.7 pour tous les facteurs). Cependant, l'analyse des poids factoriels de certains items sont très faibles (inférieurs à 0.5). Il s'ensuit qu'il faudrait éliminer tous les items dont le poids factoriel est inférieur à 0.5 est refaire une autre analyse en composantes principales sur les autres.

Tableau N°2 : Résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett (échantillon de contrôle)

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-MeyerOlkin.		,894
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	4802,776
	ddl	861
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats de l'analyse en composantes principales avec Rotation varimax sont présentés dans le tableau numéro 3 de l'annexe. Ainsi selon ses résultats, nous procédons à la suppression des items suivants :

Liste des items à supprimés

RSE D, Economique	RSEEC1	Se focaliser uniquement sur l'amélioration continue de ses résultats financiers.
	RSEEC2	Tient comptes des valeurs éthiques.
	RSEEC3	Combat et sensibilise contre la corruption.
RSE D, Social et Sociétal	RSESS1	Mène des actions socialement responsables cohérentes avec ses valeurs.
	RSESS2	Implique ses collaborateurs dans l'établissement des programmes RSE.
	RSESS3	Informe ses collaborateurs des actions socialement responsables mises en œuvre.
RSE D, institutionnel	RSEIN4	Mon entreprise rapproche ses collaborateurs autour d'un projet social commun
	RSEIN5	Les actions et stratégies de développement durable sont connut bien appréhendés et assimilés
	RSEIN6	Lutte contre les désinformations génératrices de craintes surtout en situation de crise.

Nous avons mené une autre analyse en composantes principales sur le reste des items (Tableau 5). Ainsi, tous les items ont des contributions factorielles supérieures à 0.5. Alpha Cronbach est mesurant la fiabilité et la cohérence interne des items est importantes pour les items (>0.7). De même, les résultats confirment une structure factorielle à 5 dimensions qui expliquent 82,06% de la variance. Il s'ensuit que notre échelle de mesure est constituée de 5 dimensions (Economique, Social et sociétal, environnemental, institutionnel et religieux) comme le présente le tableau 5.

Tableau N° 3 : Résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett (échantillon de contrôle)

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,899
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	3769,276
	ddl	528
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau N° 4 : Résultat de l'analyse en composantes principales avec rotation après suppressions des items

	Composante				
	Social et Sociétal	Economique	Environnemental	Institutionnel	Religieux
RSEEC4		,688			
RSEEC5		,865			
RSEEC6		,934			
RSEEC7		,875			
RSEEC8		,794			
RSEEC9		,852			
RSESS4	,704				
RSESS5	,780				
RSESS6	,776				
RSESS7	,733				
RSESS8	,856				
RSESS9	,718				
RSESS10	,805				
RSESS11	,765				
RSESS12	,756				
RSESS13	,840				
RSESS14	,781				
RSESS15	,678				
RSEEN1			,778		
RSEEN2			,810		
RSEEN3			,748		
RSEEN7			,842		
RSEEN8			,828		
RSEEN9			,798		
RSEIN1				,574	
RSEIN2				,614	
RSEIN3				,615	
RSEEN4			,781		
RSEEN5			,768		
RSEEN6			,820		
RSER1					,676
RSER2					,833
RSER3					,737
Alpha Cronbach	0.704				

Conclusion

Le premier résultat concerne la structure tridimensionnelle de l'échelle qui correspond parfaitement à la représentation emblématique du développement durable sous la forme des trois cercles ou des trois piliers (Social, institutionnel ou encore économique) avec une dimension religieuse propre au contexte des entreprises marocaine. A contrario, ce résultat contredit d'autres représentations de la RSE ou du développement durable qui ajoutent un quatrième cercle/pilier tel que, par exemple, la gouvernance.

La dimension économique mérite d'être commentée : elle intègre à la fois le rapport avec l'éthique, (item 2) et la chaîne de valeur par les clients (item 3) Qui pourrait également être interprété comme représentatif d'une conception éthique de la RSE.

Notre apport d'une échelle, en conformité avec la définition généralement acceptée de la RSE, validée sur un grand échantillon et présentant de remarquables qualités psychométriques ouvre la voie à de nombreuses recherches en GRH sur le thème des relations entre l'engagement d'une Entreprise dans la RSE et la mobilisation de ses RH. En addition des échelles de mesures choisies et justifiées de la littérature, Il devrait désormais être possible d'étudier les conséquences de la perception de la RSE sur l'implication et l'engagement des salariés. De même, une analyse de la perception de la RSE en lien avec l'identification, la fierté d'appartenance, la loyauté organisationnelle ou les comportements de citoyenneté organisationnelle, devrait être facilitée par l'utilisation de notre échelle.

ANNEXES

Tableau N° 5 : Résultats de l'analyse en composantes principales avec Rotation varimax

Items	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
RSEEC1	-,192	-,155	-,006	,244	,112	-,280	-,235
RSEEC2	,178	,223	,130	,028	,115	,107	,205
RSEEC3	,152	,145	,435	,075	,016	,047	,403
RSEEC4	,044	,123	,611	,095	,175	,249	,490
RSEEC5	,178	,106	,772	-,133	,215	,156	-,033
RSEEC6	,210	,190	,640	,013	-,055	,225	,314
RSEEC7	,259	,162	,721	,029	,143	,081	,228
RSEEC8	,117	,329	,711	,122	,033	,102	,275
RSEEC9	-,028	,257	,787	,017	-,052	-,225	-,088
RSESS1	,368	,384	,191	,167	,169	,546	,092
RSESS2	,425	,401	,169	,285	,070	,525	-,011
RSESS3	,403	,472	,216	,157	,141	,497	-,138
RSESS4	,320	,602	,221	,039	,082	,201	,143
RSESS5	,383	,760	,230	-,084	,051	,155	,002
RSESS6	,308	,529	,421	,256	,035	,329	-,006
RSESS7	,213	,711	,235	-,042	,203	,190	,171
RSESS8	,423	,693	,222	,012	,210	,220	,104
RSESS9	,171	,788	,169	,313	,039	,036	,059
RSESS10	,236	,788	,182	,226	,139	,119	,149
RSESS11	,246	,732	,151	,259	,173	,042	,130
RSESS12	,253	,784	,052	,238	,146	,045	,165
RSESS13	,404	,672	,153	,147	,065	,347	,077
RSESS14	,263	,545	,152	,236	,198	,553	,059
RSESS15	,152	,522	,061	,137	,346	,482	,107
RSEEN1	,756	,122	,161	,093	,312	,317	,168
RSEEN2	,717	,251	,114	,223	,272	,224	,117
RSEEN3	,770	,235	,165	,180	,130	,165	-,101
RSEEN4	,772	,407	,169	-,013	,103	-,031	,069

RSEEN5	,809	,381	,061	,066	,119	-,015	,006
RSEEN6	,886	,268	,083	,098	,075	,147	,164
RSEEN7	,851	,266	,088	,200	,125	,200	,135
RSEEN8	,857	,245	,109	,164	,085	,202	,151
RSEEN9	,793	,233	,134	,261	,130	,130	,148
RSEIN1	,153	,063	,063	,015	,788	,194	-,036
RSEIN2	,221	,220	,022	,024	,828	-,036	,078
RSEIN3	,162	,217	,105	,000	,852	-,045	,086
RSEIN4	,440	,201	,168	,279	,276	,451	,242
RSEIN5	,406	,192	,255	,379	,395	,296	,283
RSEIN6	,312	,160	,245	,458	,450	,184	,290
RSER1	,202	,210	,046	,767	,047	,123	,011
RSER2	,176	,161	-,054	,883	,021	-,006	,091
RSER3	,169	,164	-,016	,860	-,027	-,011	-,024
Alpha Cronbach	,969	,962	,742	,885	,863	0,726	0,782

Guide d'entretien

1- Expérience dans le domaine de la RSE :

a) A quelle (s) date(s)?

b) A quel(s) titre(s) ?

c) Activités réalisées ou supervisées

d) Politiques / Procédures relevant de stratégie RSE :

e) Résultats obtenus :

f) Difficultés rencontrées :

2- Perception de la RSE

a) Perception de l'interviewé

b) Par l'entreprise ou l'organisme concerné :

3- Importance de la Communication pour la promotion de la RSE :

a) Comment jugez- vous l'importance de la communication sur la RSE ?

☐ Indispensable ☐ utile ☐ Pas d'effet

b) Quel est l'organisme indiqué pour réaliser cette communication

4- Quels sont les moyens nécessaires pour une communication efficace ?

5- Quels sont les besoins de l'entreprise Marocaine dans le domaine de la RSE

a) Evaluation ?

b) Suivi ?

c) Formation ?

d) Reporting ?

6- Quelles structures d'appui suggérez-vous pour la promotion de la RSE ?

7- Quelle pourrait être votre contribution et/ou celle de votre organisation pour la promotion de la RSE ?

8- Quels sont les facteurs déterminants pour le déploiement de la RSE au Maroc

9- Quel est l'organisme national capable de piloter un programme RSE d'envergure ?

10- Avez-vous quelques choses à ajouter ? Vos remarques et suggestions nous intéressent Quels sont vos commentaires et propositions pour une meilleure diffusion de la RSE au Maroc ?

Identification des items

Axe 1 : Dimensions RSE au Maroc

- Relation entre RSE et Réglementations
- L'importance d'un cadre normatif adéquat pour l'implication à la RSE

Axe 2 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre économique

- La RSE est rentable pour l'entreprise et nécessite un accompagnement pour les managers
- La RSE n'engendre que des coûts

Axe 3 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre environnemental

Axe 4 : Les principes et pratiques de la RSE d'ordre social et sociétal (Communauté Local)

- L'entreprise a une obligation morale envers la société
- L'entreprise doit contribuer aux bien être de la société

Axe 5 : Les principes et pratiques de la RSE orientées vers les collaborateurs

Axe 6 : Les principes et pratiques de la RSE orientées vers les fournisseurs

Axe 7 : Les principes et pratiques de la RSE orientées vers les actionnaires

Avez-vous quelques choses à ajouter ?

BIBLIOGRAPHIE

BLAU, P. (1964), Exchange and power in social life. New York: Wiley.

CAPRON, M. and F. Q.-. LANOIZELÉE (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Collection Re père, Éditions la Découverte, Paris.

CARROLL, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". Academy of Management Review vol. 4 (4), pp. 497-505.

CARROLL, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders". Business Horizons, vol. 34, July-August, pp. 39-48.

CARROLL, A. B. (1999), "Corporate social responsibility". Business & Society, vol. 38, no. 3, p. 268.

CHURCHILL, G. A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". Journal of Marketing Research, vol. vol. 16, no. Feb, pp. 64–73.

FREEMAN R.E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach,, Pitman, Boston.

GAVIN, J. F. and W. S. MAYNARD (1975), "Perceptions of corporate social responsibility". Personnel Psychology, vol. 28, no. 3, pp. 377-387.

GOND, J.-P. and A. MULLENBACH-SERVAYRE (2003), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise". Revue des Sciences de Gestion, vol. n° 205, pp. pp 93-116

GOND, J.-P. and Al (2009), "Corporate activities and effects thereof that are orientedtowards one or more stakeholder groups", paper presented at the Academy of management City.

IGALENS, J. and J.-P. GOND (2003), "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : Une analyse critique et empirique des données arese". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 50, pp. 111- 130.

IGALENS, J. (2008), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, puf, (collection "Que sais-je ?").

IGALENS, J. and P. ROUSSEL (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica.

IGALENS, J. and S. POINT (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des organisations : L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris.

Livre Vert (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, commission de la communauté européenne*, Bruxelles.

PETERSON, D. K. (2004), "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment". *Business & Society,* vol. 43, no. 3, pp. 296-319.

ROUSSEL, P. (2005), Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, in P. Roussel & F.Wacheux (eds), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck.

ROUSSEL, P., F. DURRIEU, E. CAMPOY et A. E. Akremi (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion,* Paris : Economica

SWAEN, V. R. and R. CHUMPITAZ C (2008), "L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. (french)". *Recherche et applications en marketing,* vol. 23, no. 4, pp. 7-35.

TAHRI, N. (2010), "Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail, étude exploratoire". *Revue Internationale de Psychosociologie,* vol. Volume XVI no. n° 38, printemps, pp. 209-225.

TAJFEL, H. and J. C. TURNER (1986), "The social identity theory of intergroup behavior", in S. Worchel & W. G. Austin (eds), *The psychology of intergroup relations,* Chicago: Nelson-Hall.

TURKER, D. (2009), "Measuring corporate social responsibility: A scale development study". *Journal of Business Ethics,* vol. 85, no. 4, pp. 411-427.

WARTICK, S. L. and P. L. COCHRAN (1985), "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review,* vol. 10, no. 4, pp. 758-769.

WOOD, D. J. (1991), 'Corporate social performance revisited'. *Academy of Management Review,* vol. 16, no. 4, pp. 691-718.

ZAHRA, S. A. and M. S. Latour (1987), 'Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach'. *Journal of Business Ethics,* vol. 6, no. 6, pp. 459-467.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

Impact de la qualité de service dans la satisfaction et rentabilité d'une entreprise : Cas de l'hôtel Club du lac Tanganyika

Impact of the quality of service in the satisfaction and profitability of a company: Case of the Club Hotel of Lake Tanganyika

Auteur 1 : **NIYONGABO Thomas**,
Auteur 2 : **BUNANI Grégoire**,

NIYONGABO Thomas 1,

1Laboratoire : Histoire, Langues, Patrimoine et Architecture

1Université Mohammed Premier / Faculté des lettres et sciences humaines - Maroc

E-Mail : niyongabot80@gmail.com

BUNANI Grégoire 2,

2 Université Martin Luther King de Bujumbura / faculté d'hôtellerie et de Tourisme -Burundi

E-Mail ; bunagreg@gmail.com

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

Pour citer cet article : : NIYONGABO T. & BUNANI G. (2021) «Impact de la qualité de service dans la satisfaction et rentabilité d'un hôtel : Cas de l'hôtel Club du lac Tanganyika», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 76-89.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643592

Copyright © 2020 – ASJ

Résumé

Cet article analyse l'impact de la qualité de service en vue de la satisfaction et la rentabilité d'une entreprise hôtelière. Cette étude qui s'appuie sur une démarche théorique et qualitative, vise à analyser si la qualité de service et par conséquent la satisfaction des clients peut générer des profits que l'hôtelier cherche à maximiser. Le cas concret choisi est celui de l'hôtel Club du lac Tanganyika. Cet hôtel, avec son emplacement sur le littoral du lac Tanganyika, est un des meilleurs hôtels du Burundi. Notre démarche a consisté à élaborer un questionnaire d'enquête préétabli qui a été distribué à une trentaine de personnes constituées de clients et responsables financiers de l'hôtel. Les informations recueillies et les résultats obtenus nous ont permis de constater et de conclure que quand les clients sont satisfaits du service impeccable, une entreprise hôtelière a beaucoup de chance de générer des profits. C'est le cas de l'Hôtel Club du Lac Tanganyika dont la qualité des services offerts n'est plus à démontrer. Cela a occasionné un impact positif sur la rentabilité de l'établissement durant la période de 2018 à 2019.

Mots clés : qualité ; service ; satisfaction ; rentabilité ; hôtel.

Abstract

This article analyzes the impact of service quality on the satisfaction and profitability of a hotel business. This study, which is based on a theoretical and qualitative approach, aims to analyze whether service quality and consequently customer satisfaction can generate profits that the hotelier seeks to maximize. The concrete case chosen is that of the Club Hotel on Lake Tanganyika. This hotel, with its location on the shore of Lake Tanganyika, is one of the best hotels in Burundi. Our approach consisted of developing a pre-established survey questionnaire that was distributed to about thirty people consisting of customers and financial managers of the hotel. The information collected and the results obtained allowed us to observe and conclude that when customers are satisfied with impeccable service, a hotel company has a good chance of generating profits. This is the case of the Hotel Club du Lac Tanganyika, whose quality of service is no longer in question. This has caused a positive impact on the profitability of the establishment during the period from 2018 to 2019.

Keywords: quality; service; satisfaction; profitability; hotel**.**

Introduction

Actuellement, certains hôtels au Burundi présentent un niveau de service qui nécessite une amélioration afin d'être compétitifs sur le marché international. La qualité de service et la satisfaction des clients sont deux variables ayant une influence directe sur la continuité et survie d'une entreprise (Ahoue et Achour, 2015). Ce constant nous semble indéniable et coïncide avec notre sujet de recherche. L'hôtel club du lac Tanganyika est classé cinq étoiles selon les normes de classification de la communauté Est Africaine (EAC). Notre sujet est intitulé « Impact de la qualité de service dans la satisfaction et la rentabilité d'une entreprise : cas de l'hôtel Club du Lac Tanganyika ». L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact de la qualité de service dans la satisfaction du client et la rentabilité de cet hôtel. Dans notre recherche, nous nous appuyons sur une démarche qualitative où nous avons élaboré un questionnaire d'enquête qui a été distribué à trente personnes constitués de clients et responsables financiers de l'établissement.

Ce questionnaire avait pour but d'éclaircir les problèmes suivants :

- Quel est l'impact de la qualité du service dans un établissement hôtelier ?
- La satisfaction de la clientèle a-t-il contribué à la rentabilité de l'hôtel Club du lac Tanganyika?

Dans la perspective de répondre à ces interrogations, nous formulons les hypothèses suivantes:

-Le confort des équipements de l'hôtel contribuerait à la satisfaction du client ;

- Le professionnalisme du personnel au service de l'hôtel pourrait servir à la fidélisation des clients ;
- La bonne qualité des produits offerts et leur disponibilité seraient des éléments clés contribuant à la rentabilité de l'hôtel.

Dans notre étude, nous débuterons par une présentation générale de l'hôtel. Nous évaluerons la qualité de service dans les différents départements notamment l'hébergement et la restauration. Par ailleurs nous nous focaliserons sur la satisfaction des clients à travers le service offert et son impact sur la rentabilité de l'hôtel. Pour arriver à notre objectif, nous nous référerons sur le cadre théorique de la satisfaction et la qualité de service.

1. Présentation et fonctionnement de l'hôtel Club du lac Tanganyika

1.1. Présentation de l'hôtel

Géographiquement, l'hôtel est situé à 5 kilomètres du Centre - Ville de Bujumbura et de l'Aéroport International Melchior NDADAYE. A son extrémité, on trouve une plage splendide où les clients de l'hôtel puissent passer leur temps de loisir. Les chambres sont catégorisées en suites Présidentielles, suites Deluxes,suites Séniors, suites Juniors et chambres Standards. Par ailleurs, l'hôtel se charge de fidéliser les clients par un accueil chaleureux et par la satisfaction de leurs besoins liés au logement, à la restauration et aux loisirs.

Figure N°1 : Aperçue extérieur de l'hôtel en catégories Présidentielles

Source : service commerciale de l'hôtel

1.2. Fonctionnement de l'hôtel

1.2.1. Organisation interne de l'hôtel

Rationnellement, l'entreprise est considérée comme une unité homogène au sein de laquelle, l'entrepreneur, à la fois actionnaire et dirigeant, a un objectif fondamental qui est la maximisation de la richesse (Desbrières, 1990). Son point de vue nous semble irréfutable et correspond à la politique du propriétaire de l'hôtel. Ce dernier est le Directeur Général et est au sommet stratégique de l'hôtel. Par ailleurs, nul ne peut nier que l'économie industrielle moderne entraine une définition plus exacte des statuts et des rôles professionnels, une formalisation croissante des relations de travail, un développement des tâches d'organisation et d'administration (Touraine, 1959). Son point de vue nous parait bien fondé et correspond à l'organisation de l'hôtel Club du Lac Tanganyika. La Direction Générale administre toute la

structure à travers les services administration et finances, contrôle interne et recouvrement. Dans le but d'assurer la navette des clients, l'hôtel préconise un responsable des services charroi qui s'occupe du transport de clients mais également le personnel de l'hôtel.

La Direction des Ressources Humaines s'occupe de toutes les questions relatives au personnel notamment la programmation des congés, avancement de grade et salaires des travailleurs.

Au niveau de la réception, celle-ci est dirigée par le Chef réceptionniste. Ses collaborateurs ont pour tâches d'accueillir les clients et de les orienter depuis leur arrivée jusqu'au départ.

L'hôtel possède également un service de conciergerie des bagagistes qui sont chargés de conserver momentanément les bagages des clients et les déplacer le cas échéant. Quant à la gouvernante, elle est responsable de toute l'équipe qui assure la propreté dans les chambres d'hôtel, les lieux communs, la buanderie et la lingerie. Elle veille surtout à ce que les linges soient lavés et/ou remplacés. La sécurité à cet hôtel est l'un des meilleurs parmi les établissements du Burundi. En plus des agents de sécurité disponibles 24heures sur 24heures, l'hôtel possède des caméras de surveillance qui sont installées dans plusieurs endroits pour sécuriser les biens des clients et de l'hôtel.

Quant au service de cuisine, celle-ci est dirigée par le Chef Cuisinier ainsi que son adjoint et l'équipe compte plusieurs cuisiniers.

S'agissant du service restaurant, il est géré par le maître d'Hôtel qui supervise ce service avec une brigade qui assure la prise des commandes des consommateurs et servir.

1.2.2. Qualité de service à la réception

La qualité de service est un élément important dans les entrepries de service. Selon Michel Balfet, «*la qualité est le niveau de performance externe atteint par un produit ou un service élaboré par une structure d'offre donnée en vue de satisfaire les besoins explicités ou implicites de consommateur* » (Balfet, 2002). Pour Kotlter et Dubois, le service une activité ou une prestation soumise à l'échange, intangible et qui ne donne lieu a aucun transfert de propriété . Un service peut être associé ou non à un produit physique (Kotler et Dubois, 1993). Leurs points de vues sont bien fondés car un client satsfait d'un service qui lui est offert pourra informer d'autres. S'agissant du service à la réception de cet hôtel, dès que le client arrive à la réception, différentes dispositions sont prises afin de rendre agréable le séjour des clients. Le salon d'attente de l'hôtel a été aménagé avec soin afin d'éviter toute impression de désolation lors de l'accueil. Par ailleurs, le recrutement des réceptionnistes tient compte des qualités suivantes : l'efficacité de communication, la bonne présentation . En outre la maitrise de l'outil

informatique qu'utilise l'hôtel et la bonne condition physique sont autant des qualités nécessires pour le travail de la réception.

1.2.3. Qualité du service à l'hébergement

De nos jours, conquérir et fédéliser les clients est devenu un enjeux important des hôteliers(Dahmouche,2019).Son point de vue nous semble cohérent. Le gérant doit adopter des stratéges permettant ce repprechement entre client et prestataires de serevice. A cet hôtel, le personnel du service héberegemnt dispose des qualités requises pour mener à bien le travail. Une formation de renforcement des capacités est assurée chaque année afin de les inculquer le sens du service. Parmi ces formations, on note celles liées à la propreté, à l'efficacité et la rapidité d'exécution des services liés à l'entretien mais également au nettoyage des chambres en recouche et à blanc. En outre parmi les qualités que dispose le personnel de l'hébergement, on noterait la discrétion et honnêteté.Cela se remarque par le fait qu' aucun cas de plainte lié au vol n'a été signalé dans les chambres durant la période 2018 et 2019.

Figure N°2 : Chambre standard de l'hôtel

Source : service commercial de l'hôtel

Ce département gère toute l'activité en rapport avec l'hébergement de l'hôtel. Il encadre l'ensemble du personnel des étages , coordonne l'efficacité du travail afin d'assurer une qualité de service en chambre impéccable.

1.2.4. Qualité du service au restaurant

Au restaurant, le Maître d'Hôtel est, sans doute, la personne responsable de ce département. Il est le chef du service au restaurant et doit être présent pendant les heures de services pour s'assurer de la bonne marche de ceux-ci en vue de la satisfaction des clients. A son absence, il

est remplacé par son adjoint. Dans le restaurant, les serveurs font la mise en place très tôt le matin avant l'arrivée des clients. A l'arrivée du client, le serveur lui souhaite la bienvenue, le conduit vers la table de son choix et l'installe. A près le repas, le serveur lui présente la note et lui remercie en lui disant qu'il serait ravi de le revoir prochainement.

1.2.5. Qualité du service au Bar

L'amélioration de la qualité de service dans un établissement hôtelier augmente la safisfaction du client(Abderrahim et Aider,2019). Pour augementer cette satifaction, au bar cet hôtel , le barman est toujours souriant et souhaite la bienvenue au client. Il s'approche de lui-ci et lui présente le menu des boissons disponibles dans le bar. En cas de besoin, il peut lui expliquer les sortes de boissons disponibles et la variation de leurs doses. Ensuite, il lui sert en fonction de ses goûts et préférences. Une fois terminée les consommations, il lui présente la note tout en lui souhaitant la bienvenue pour la prochaine occasion.

Figure N°3 : Disposition du bar à l'hôtel

Source : service commercial de l'hôtel

2. La rentabilité de l'hôtel

Le taux de rentabilité est donc un rapport entre un flux de valeur (profit) et un stock de capital. Ce dernier correspond à l'ensemble des capitaux avancés à un moment donné, et qui concourent à la production (Cohen-Skalli, 1974). Dans notre travail, nous nous sommes intéressés sur la période de 2018 et 2019 pour évaluer l'impact du service offert par l'hôtel sur la satisfaction de sa clientèle et sa rentabilité. Selon les informations reçues de la part des clients eux-mêmes, du gérant et du chef de service financier de l'hôtel, les clients sont satisfaits des services fournis par le personnel de l'établissement. Par conséquent, le gérant nous rassuré que l'établissement a réalisé des bénéfices conséquents pour cette période. Les recettes perçues ont augmenté progressivement en termes de millions ces deux années bien que les chiffres exacts sont restés un secret interne de l'hôtel. Le taux d'occupation pour cette période varie entre 60% et 70%

dans le département hébergement. Au niveau de restaurant et bar, l'occupation journalière est estimée à 65% selon les informations fournies par les services de la comptabilité de l'hôtel. Bien que nous n'ayons pas eu des chiffres exacts des recettes en francs burundais ou en dollars, les services habilités nous ont informés avoir réalisé des bénéfices satisfaisants. De ce qui précède, nous pouvons affirmer que ce bénéfice est le résultat du service de qualité offert par l'hôtel.

3. Méthodologie de la recherche

Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé la méthode qualitative où nous avons élaboré un questionnaire comprenant 12 questions qui a été distribué à 30 personnes constituées de clients de différentes nationalités et deux responsables financiers. Notre questionnaire a été soumis aux clients qui séjournaient à l'hôtel durant pour la période de février et juillet 2019 à savoir les européens, les américaine et les africains. Le but principal était de connaître les appréciations des clients par rapport aux services offerts par l'hôtel Club du Lac Tanganyika.

5. Constants et résultats

Après le dépouillement, l'analyse des résultats a été traitée en tableaux et l'interprétation est donnée après chaque tableau.

Tableau n°1 : Provenance des clients

Réponses	Effectif	Pourcentage
Afrique	9	30
Europe	15	50
Etats -Unies	6	20
Autres	-	-
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 50% des personnes interrogées viennent de l'Europe, 30 % en Afrique et 20% sont des américains

Tableau n°2 : Connaissance de Club du Lac Tanganyika

Réponses	Effectif	Pourcentage
Par internet	18	60
Par les amis	12	40
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 60% des personnes interrogées affirment avoir connu l'hôtel via l'internet et 40% ont connu l'hôtel de bouche à oreille.

Tableau n°3 : Appréciation par rapport aux services de la réception

Réponses	Effectif	Pourcentage
Très bonne	21	70
Moyenne	6	20
Pas bonne	3	10
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 80% des personnes interrogées ont apprécié le service à la réception, 20% ont affirmé que le service est moyen tandis 10% ne sont pas satisfaits des services fournis à la réception.

Tableau n°4 : Ce qui a marqué les clients à la réception.

Réponses	Effectif	Pourcentage
La rapidité du service	15	50
Honnêteté des réceptionnistes	15	50
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 50% des personnes interrogées admettent que le service est rapide à la réception tandis que 50% disent que les réceptionnistes sont honnêtes.

Tableau n°5 : Appréciation par rapport aux services du restaurant

Réponses	Effectif	Pourcentage
Agréable	24	80
Pas assez agréable	6	20
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 80% des personnes interrogées trouvent que le service au restaurant est agréable tandis que 20% ne le trouvent pas assez.

Tableau N° 6 : Satisfaction des clients au bar et au restaurant

Réponses	Effectif	Pourcentage
Satisfait	27	90
Moins satisfaits	3	10
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 90% des personnes interrogées sont satisfaits des services fournis au restaurant tandis que 10% ne sont pas très satisfaits.

Tableau N° 7 : Satisfaction par rapport aux services en chambre

Réponses	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	24	80
Moins satisfait	6	20
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 80% des personnes interrogées sont satisfaits tandis que 20% disent qu'ils ne sont pas très satisfaits.

Tableau N° 8 : Satisfaction par rapport à la qualité des services de l'hôtel

Réponses	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	21	70
Moyennement satisfait	3	10
Pas assez satisfait	6	20
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que70% des personnes interrogées trouve la qualité de service très satisfaisante 20% disent qu'ils sont juste satisfaits tandis que 10% ne sont pas assez satisfaits de la qualité de service de l'hôtel Club du Lac Tanganyika.

Tableau N° 9 : Souhait de retourner séjourner à cet hôtel

Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	27	90
Pas sûr	3	10
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 90% disent qu'ils retourneront à l'hôtel tandis que 10% affirment ne pas être sûr de revenir à l'hôtel.

Tableau N° 10 : Ceux qui compte recommander d'autres clients venir à cet hôtel.

Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	27	90
Non	3	10
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

Ce tableau montre que 90% disent qu'ils pourront recommander d'autres clients tandis que 10% disent non.

Conclusion

La qualité de service est élément important pour toute entreprise qui veut satisfaire sa clientèle. L'objet de cet article est d'analyser l'impact de la qualité de service dans la satisfaction et la rentabilité de l'hôtel Club du Lac Tanganyika. Les hypothèses formulées tournent au tour de la bonne qualité des produits offerts et leur disponibilité pour satisfaire la clientèle. Dans cette perceptive, le professionnalisme du personnel au service et le confort des équipements peuvent êtres des éléments clés contribuant à la satisfaction du client.

Les résultats de notre étude tendent à répondre positivement à nos hypothèses. Si on se réfère aux réponses obtenues au tableau4, on constate que 50% admettent que le service est rapide à la réception tandis que 50% disent que les réceptionnistes sont honnêtes. En plus si on analyse les tableaux 6,7 et 8 ; nous remarquons que plus 70% disent qu'ils sont satisfaits du service offert par l'hôtel. En outre, nous ajoutons à ces résultats le fait que nous n'avons pas constaté aucune plaine durant les cinq mois que nous avons passé à cet hôtel, c'est-à-dire la période du 15 févier au 15 juin 2019. Cela constitue une preuve tangible que le service offert est de bonne qualité au niveau de tous les départements de l'établissement.

Quant à la rentabilité, les taux d'occupation et les informations fournies par la direction et les services financiers montrent que l'hôtel a réalisé des bénéfices durant l'année 2018 et 2019.

De ce qui précède, nous constatons que les hypothèses formulées sont confirmées. Des services de qualité influent sur la satisfaction des clients et la rentabilité de l'hôtel. Pour le cas de l'hôtel le du Lac Tanganyika, le Gérant a pu répondre aux exigences de la clientèle afin de rentabiliser l'établissement. Vu que la qualité de service reste toujours un élément important de la satisfaction du consommateur, cela nous invite à explorer ce domaine davantage et en perspectives à faire ce constant dans d'autres établissement de l'intérieur du pays.

Références bibliographiques

Abderrahim, C., &Aider,F.(2019). *L'impact de la qualité service sur la fidélisation des clients en hôtellerie : Cas Hôtel Sheraton club des Pins Alger* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

Ahoue Mondzia,S.D.,&Achour S.(2015).*L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients CAS :INSIM*(Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

Baile, S., & Louati, R. (2010). L'efficience du SI utilisateur final : un modèle d'impact de la qualité de service sur la satisfaction. *Systemes d'information management*, *15* (4) ,7-43.

Boss, J.F. (2010). Pourquoi la satisfaction des clients ?.*Revue française du Marketing*, (229/230),195.

Cheded, W., Redjem, K., & Beddek, C. (2020). L'Impact De La Qualité Perçue Du Service Sur La Satisfaction Des Clients : Cas De La Banque Natixis.

Cohen-Skalli,E.(1974). Trois mesures de l'évolution de la rentabilité de 1966 à1972. *Economie et statistique, 60*(1),17-30.

Dahmouche,K.(2019).*Le rôle de la gestion de la relation client au sein d'un établissement hôtelier*. Cas : Hôtel Rais et Hôtel Sofitel (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri)

Desbrières, P. (1990). Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise. *Revue d'économie industrielle,54*(1),44-67.

Farhoud, M., Farhoud, H., & Farhoud,E.(2020). L'innovation dans les services comme levier de la performance commerciale des hôtels en Tunisie. *Téoros. Revue de la recherche en Tourisme*, *39*(39-2).

Lichtlé, M.C., LIosa, S., &Plichon,V.(2002). La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition),17*(4), 23-34.

Letzelter,P., Weil,G.,& Valerio, C.(1996). Le luxe : Acte créatif ou satisfaction du clien*t ?. Décisions Marketing,* (9),7-14.

Jougleux,M.(2006). Enrichir l'approche théorique la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition),* 21(3),3-18.

Touraine, A. (1959). Entreprise et bureaucratie. *Sociologie du travail, 1*(1) ,58-71.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

1. Quel est votre provenance ?

Afrique ☐ Europe ☐ Etats-Unis ☐ Autres ☐

2. Comment avez-vous connus l'hôtel du lac Tanganyika?

Par Internet ☐ Par les amis ☐

3. Combien de fois avez-vous séjournés à l'hôtel ?

Un fois ☐ plusieurs fois ☐

4. Quelle est votre appréciation par rapport aux services de la réception ?

Très bonne ☐ Moyenne ☐ Pas bonne ☐

5. Qu'est-ce qui vous a marqué le plus à la réception ?

La rapidité du service ☐ L'honnêteté des réceptionnistes ☐

6. Quelle est votre appréciation par rapport aux services du restaurant ?

Agréable ☐ Pas assez agréable ☐

7. Etes –vous satisfait du service offert au bar et au restaurant ?

Satisfait ☐ moins satisfait ☐

8. Etes-vous satisfaits des services en chambres ?

Très satisfait ☐ Moins satisfait ☐

9. Etes-vous satisfaits de la qualité des services de l'hôtel d'une manière générale ?

Très satisfait ☐ Moyennement satisfait ☐ Pas assez satisfait ☐

10. Comptez-vous retourner à l'hôtel ?

Oui ☐ Pas sûr ☐

11. Allez-vous recommander d'autres clients venir à cet hôtel ?

Oui ☐ Non ☐

Annexe 2 : **Durée de séjour à l'hôtel**

Question 3

Réponses	Effectif	Pourcentage
Une fois	2	20
Plusieurs fois	24	80
Total	30	100

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données collectées

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

Human capital and Tourism competitiveness in the world

Auteur 1 : **IFLEH Youssef,**
Auteur 2 : **ELKABBOURI Mounime**,

IFLEH Youssef (Phd)
Hassan first university / ENCG SETTAT MAROC
youssef.ifleh@gmail.com

ELKABBOURI Mounime (Phd)
Hassan first university / ENCG SETTAT MAROC
emounime@gmail.com

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

Pour citer cet article : : IFLEH.Y & ELKABBOURI.M (2021) « Human capital and Tourism competitiveness in the world », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 90-99.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643601

Copyright © 2020 – ASJ

Abstract

Tourism relies strongly on human capital. To explore this relationship, the present study examines the relationship between, on the one hand, human capital (HC) , and the other hand The Travel and Tourism competitiveness in the world. We use data from The Human Capital Report 2015 and The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015 of the world economic forum by using ordinary least square method (OLS).

The analysis shows that the human capital index (HCI) is positively correlated with Travel and Tourism competitiveness index (TTCI).

Keywords: Human capital; tourism competitiveness; ordinary least square method

1. Introduction

It's taken for granted that HC is a key element in any industry sector, especially in service sector such as tourism which is characterized by a high involvement of humans, who are considered as the most valuable assets in any country's economy.

Tourism is considered as an important pillar of many countries economy. According to the World Travel and Tourism Council (WTTC), tourism and related activities provide 266 million jobs, directly and indirectly in 2014. Both developing and developed countries tend to see tourism as an economic and social phenomenon and as a potentially profitable field of investment (Berberoglu, 1988)

A lot of countries over the world make great effort to be competitive destination. This Competitiveness consists of achieving long term profitability and answer the strong evolutions of this sector. It can be shaped by the ability of a destination to maintain its market position and improve upon it through time Hauteserre (2000). This concept includes both factors of micro and macro environment.

Competitiveness Index (TTCI) measures "the set of factors and policies that enable the sustainable development of the Travel & Tourism sector, which in turn, contributes to the development and competitiveness of a country. This index is based on four pillars described in the figure below:

Chart 1: Travel and Tourism Competitiveness Index Components

2. The human capital concept

The concept of human capital may be 40 years old, but its treatment in organizational research is in an infant stage' (Wright & McMahan, 2011). Thus, human capital can be considered the key element of intellectual assets and one of the most important sources of firm's sustainable competitive advantages Cabrita and Bontis (2008). It is regarded as the most valuable asset Backhuijs et al. (1999) Johanson et al. (1999). Mouritsen (1998) noted that human capital can be regarded as an organization's important strategic asset.

Nevertheless, Researchers have not reached a consensus on what critical elements should be included in human capital Wright and McMahan (2011). Edvinsson and Malone (1997) emphasize that Human capital includes knowledge, skills, innovativeness and the ability to meet the task at hand and also human capital cannot be owned by the company.

Table 1 presents different definitions given by scholars:

Table -1: Human capital definitions

Scholar	**Definition of Human capital**
Becker (1964)	The economic value of education
Bontis and Fitz-enz (2002)	Employee knowledge, competence and experience
brooking (1997)	Leadership ability, management skills, professional skills, problem-solving skills and creative abilities
Cabrita and Bontis (2008)	Comprises the individual's education, skills, values and experiences
Chang and Lai (2008)	Denotes the tacit knowledge embedded in the minds of the employees. Employees generate IC through their competence, attitude, motivation and intellectual agility
Edvinsson and Malone (1997)	the combined knowledge, skill, innovativeness and ability of company's individual employees to meet the task at hand
Grantham and al (1997)	Firm's capacity to solve problems by using employee knowledge
Hsu and Fang (2009)	Comprises all business capital embedded in employees and not owned by the organization. This capital may be taken away by employees, and includes employees and managers' competence, experience, knowledge, skills, attitude, commitment and wisdom
Luthans et al	Personal experience, level of education, professional skills, knowledge and creative ideas
Cater et all (2009)	the talent of employees

Lynn (1998)	The stock of knowledge, skills and unique abilities possessed by employees.
Martı´nez-Torres (2006)	The knowledge, skills, etc. of individuals
Roos et al (1998)	work competence, attitude and quickness in response
Stewart (1997)	The ability of employee to solve customer problems
Subramanian and Youndt (2005)	The knowledge, skills, and abilities residing with and utilized by individuals
sveiby (1997)	The ability of employee to create tangible and intangible assets
Sveiby (1997)	The capacity to act in a wide variety of situations to create both tangible and intangible assets
Ulrich (1998)	Competence multiplied by commitment
Wu (2000)	Management team, professional skills, creativity and loyalty
Wu et al. (2008)	Embraces all of the skills and capabilities of the people working in an organization

Note. Data are from different studies.

There is a myriad of definitions for this concept. But Researchers have not reached a consensus on what critical elements should be included in human capital Wright and McMahan (2011). Edvinsson and Malone (1997) emphasize that Human capital includes knowledge, skills, innovativeness and the ability to meet the task at hand and also human capital cannot be owned by the company.

Whereas country's human capital is composed by two components: Education and learning-by-doing Lucas (1988). Becker (1964) stated that HC is the foundation for the wealth-creating capacity of a firm or nation and should therefore be invested in by companies.

HC theory can be interpreted by considering the knowledge, skills and abilities of employees. McKelvey (1983) Flamholtz and Lacey (1981), and it plays a dual role: first, as a stock of skills produced by education and training, it works in conjunction with other factors of production such as physical capital and unskilled labour. Second, it is a stock of knowledge generating growth through innovation Mincer (1989). Romer (1990) has noted that human capital accumulation and technology are driving countries' growth in the long term rather than the investment in physical capital

To sum up we can say that in the extant literature, HC is assessed by different ways, nevertheless, health and education are often used as proxies of HC. Consequently, results and interpretations are slightly different in the same context.

Concerning the human Capital theory, individual's skills, experience and knowledge generate economic value (Coff, 1997) to the firm, and individuals enhance their HC through education and training. Becker(1964) stated that HC is the foundation for the wealth-creating capacity of a firm or nation and should therefore be invested in by companies.

The concept of human capital is credited to Schutz (1961), who defined human capital as knowledge and skills obtained by people as capital in the process of vocational and technical education. According to human capital theory, individuals and the whole society gain economic benefits from investments in people (Sweetland, 1996). This theory is developed mainly due to the contributions of Jacob Mincer (1958, 1962),Théodore Schultz (1960, 1961) and Gary Becker(1962, 1964). This theory contends that an educated population is a productive population Olaniyan, Okemakinde (2008), and, individual's skills, experience and knowledge generate economic value (Coff, 1997) to the firm.

3. Human capital in tourism

Tourism relies strongly on human capital. According to Carlzon (1986) consumer contact with an employee represents an organizational "moment of truth." He argued that it is during such "moments of truth" that consumers experience and evaluate the organization as a whole. In this respect, front line or high-contact employees play a very significant role in shaping customers' opinion about the organization. This argument also suggests that the consumer receives all value through the actions and activities of high contact service employees properly educated workforce could be able to sustain the high level of friendly, efficient and professional service, which is a major ingredient in ensuring satisfied customers and continued growth Maxwell et al. (2001)

In the literature, It is argued that HC is very important for the tourism and hospitality industry Finegold et al. (2000) and Ladkin (2002) have noted that specific studies are important to develop HC in tourism sector. AgutandGrau (2002) has shown that training is a must to follow the field evolution.

4. Human capital index HCI

The Human Capital Index provides country rankings that allow for effective comparisons across regions and income groups (World Economic Forum, 2015). HCI of 2019 comprises three principles keys:

- Survival, as measured by under-5 mortality rates;
- Expected years of Quality-Adjusted School which combines information on the

quantity and quality of education (quality is measured by harmonizing test scores from major international student achievement testing programs and quantity from number of years of school that a child can expect to obtain by age 18 given the prevailing pattern of enrolment rates across grades in respective countries)

- Health environment using two proxies of adult survival rates and the rate of stunting for children under age 5.

The central hypothesis is :

H1 : human capital has a positive impact on Travel and Tourism competitiveness

5. Methodology

To explore the relationship between human capital and Travel and Tourism competitiveness, we use secondary data from world economy forum 2015.

Our model is represented by the following equation:

$$HCI = a\ TTCI + b$$

To find the value of a and b, we use ordinal least square method OLS. In our survey, we test the relationship between variables through the simple linear regression analysis models using SPSS software.

6. Results

6.1 Descriptive Statistic

The results of this study show that the mean of the HCI is 67. While the standard deviation is 11.

Table 2: HCI Descriptive statistic

	Mean	Max	Min	Meadian	Mode	Std. Dev
HCI	67	86	41	68	58	11

Note. Data are from The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015

TTCI analysis shows that the mean is 3,31. Regarding the standard deviation, it is equal to 0.69

Table 3: TTCI Descriptive statistic

	Mean	Max	Min	Meadian	Mode	Std dev
TTCI	3,78	5,31	2,43	3,70	4,08	0,69

Note. Data are from The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015

According to Word Economic Forum (WEF) of Davos, Spain has topped the list of the most competitive destination followed by France and Germany. Whereas Chad is classified the last.

6.2. Empirical analysis

The central question of our study is to know if, the human capital affect tourism.
Results show a positive strong and statistically significant correlation between HCI and TTCI. For this reason, we consider that human capital is a key factor to be competitive in tourism sector. So, we can confirm H1.

Table 4: Statistical tests: HCI and TTCI

DV	IV	Sign	R	R2	Fisher Test		Student test	
					Test	Df	Test	Df
TTCI	HCI	0	0,829	0,688	264,14	1 &120	16,25	120

Note. Data are from The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015

7. Conclusion

The results demonstrate the positive relationship between HCI and TTCI. This study highlights the important role of HC in making countries more competitive in tourism and travel sector. But, this study describes the situation before the Covid Pandemic.

Our study synthesizes theoretical and empirical arguments to better understand the role of human capital in tourism competitiveness. However, there are still many avenues of research to better understand the role of human capital in competitiveness of tourism. Nowadays, tourism continues to be one of the sectors hit hardest by this pandemic, Governments in these regions, and elsewhere, have taken measures to ease the economic shock to households and businesses, but longer-term the industry will need to adapt to a post-pandemic “new normal.”

References

(1) Andriessen, D. (2004). Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.

(2) Berberoglu, N. C. (1988). [Tourism in the economic development]. [Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal], *2*, 207–218.

(3) Cabrita, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. International Journal of Technology Management, 43(1–3), 212–236.

(4) Chen, Y., Lin, M. J., & Chang, C. (2006). The influence of intellectual capital on new product development performance – the manufacturing companies of Taiwan as an example. Total Quality Management & Business Excellence, 17(10), 1323–1339.

(5) Ca**te**r & Cater (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company_s competitive advantage and performance. Journal for East European Management Studies, 2, 186–209.

(6) Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, New York, NY.

(7) Hauteserre, A. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case

(8) of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management, 21,* 23–32.

(9) Ming-Chin Chen, Shu-Ju Cheng, Yuhchang Hwang, (2005) "An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance", Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 Iss: 2, pp.159 – 176

(10) Patrick H. Sullivan Jr, Patrick H. Sullivan Sr, (2000) "Valuing intangibles companies – An intellectual capital approach", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 Iss: 4, pp.328 – 340

(11) Andriessen, D. (2004). Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann

(12) Sudarsanam, S., Sorwar, G., & Marr, B. (2005). A finance perspectiveon intellectual capital. In B. Marr (Ed.), Perspectives on intellectual capital (pp. 56–68). Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

(13) Sveiby, K., (2001). Methods for measuring intangible assets. http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm Accessed December 2015

(14) Stefania Veltri Antonella Silvestri, (2011),"Direct and indirect effects of human capital on firm value: evidence from Italian companies", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 15 Iss 3 pp. 232 - 254

(15) Schiuma, G., Lerro, A. and Sanitate, D. (2008), "Intellectual capital dimensions of Ducati's turnaround – exploring knowledge assets grounding a change management program", International Journal of Innovation Management, Vol. 12 No. 2, pp. 161-193.

(16) Huselid, M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 3, pp. 635-672.

(17) Pfeffer, J. (1994), Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force, Harvard Business School Press, Boston, MA.

(18) Porter, M.E. (1998), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, NY.

(19) Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, Vol. 68 No. 3, 79-91.

(20) World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*, (2015), World Economic Forum.

(21) Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001), "Human resources and the resource based view of the firm", Journal of Management, Vol. 27, pp. 701-721.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

تصاميم التهيئة ورهان إدماج الضاحية ضمن التجمع الحضري نموذج ضاحيتي مدينتي فاس ومكناس – المغرب-

Development Designs and the Stake in Integrating Suburbs into the Urban Agglomeration: the Suburbs of the Cities of Fez and Meknes- Morocco

Auteur 1 : **EL ALAOUI KHALID,**
Auteur 2 : **SGHIR SAID**,

EL ALAOUI KHALID 1, (PhD student.)

1Université Hassan 1er / Faculté polydisciplinaire de khouribga

kh.elalaoui@yahoo.fr

Said SGHIR, **2,** (Professor of Higher Education.)

2 Université soltan moulay slimane / faculté polydisciplinaire de khouribga

-sghirs@yahoo.fr

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

Pour citer cet article : : EL ALAOUI. K & SGHIR. S (2021) « تصاميم التهيئة ورهان إدماج الضاحية ضمن التجمع الحضري نموذج ضاحيتي مدينتي فاس ومكناس – المغرب- », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 100-113.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643605

Copyright © 2020 – ASJ

ملخص:

تكتسي وثائق التعمير أهمية بالغة، على اعتبار كونها تشكل الإطار القانوني للتخطيط العمراني، والأداة الأساسية لتنظيم المجال واستعماله على المدى القريب والبعيد، حيث ترغب الإدارة في التحكم في النمو والتطور السريع للمجال المبني، من خلال ضبط استعمال الأرض ومختلف الاستعمالات العقارية على المستوى المجالي والزمني(**أحمد المالكي. (2008). ص16).**

لإنجاز هذا العمل قمنا بزيارة للمصالح الإدارية التي تعنى بإنجاز وثائق التعمير، أو تلك المتدخلة بطريقة أو بأخرى في إعدادها، لغرض إجراء مقابلات مباشرة نحاول من خلالها الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بظروف إنجاز الوثيقة، والصعوبات التي اعترضت ذلك، بالإضافة إلى ذلك حصلنا على وثائق التعمير الخاصة بالمراكز الضاحوية المدروسة، وحاولنا مراجعتها ووضع تقييم لها، للبحث في مدى تنزيلها على أرض الواقع.

تحظى ضاحيتي فاس ومكناس بتغطية مهمة بتصاميم التهيئة، لكن هناك تباين في عدد التصاميم لكل مركز ومدى فاعليتها، فمسألة تنزيل مقتضيات وثائق التعمير بالضاحية تصطدم بعدة معيقات تتمثل في طول مدة دراسة وثائق التعمير، لتصبح متجاوزة في الواقع، ومشاريع الاستثناء التي تغير من التنطيق المعتمد بالوثيقة، في هذا الإطار ستحاول هذه المقالة المقارنة فيما بين المراكز الضاحوية لمدينتي فاس ومكناس فيما يخص وثائق التعمير ومدى تفعيلها.

الكلمات المفاتيح: وثائق التعمير – التخطيط العمراني – تصاميم التهيئة – الضاحية

Abstract :

Urbanization documents are of paramount importance, for constituting the legal framework for urban planning, and being the basic tool for organizing the space and its use in the short and long term. The administration wishes to control the rapid growth of the built-up space by controlling the use of land and the various real estate uses at the spatial and temporal level.

To accomplish this work, we visited the administrative departments that are concerned with the completion of urbanization documents, or those involved in one way or another in their preparation, for the purpose of conducting face-to-face interviews through which we try to answer a set of questions related to the conditions of document completion, and the difficulties encountered. Moreover, we obtained documents of urbanization of the studied suburban centers, and we tried to review and assess them, to search for the extent of their implementation in reality.

The suburbs of Fez and Meknes receive an important coverage of development designs. Yet, there is a variation in terms of the number of designs and their effectiveness. The issue of applying the requirements of urbanization documents in the suburb is confronted with several obstacles, including the length of the study of urbanization documents that become out of date in reality, and the exception projects that change the zoning adopted in the document. In this context, this article will try to compare the suburban centers of Fez and Meknes with regard to urbanization documents and their operationalization.

Keyword: Urbanization documents – Urban Planning – Development Designs – Suburb

مقدمة:

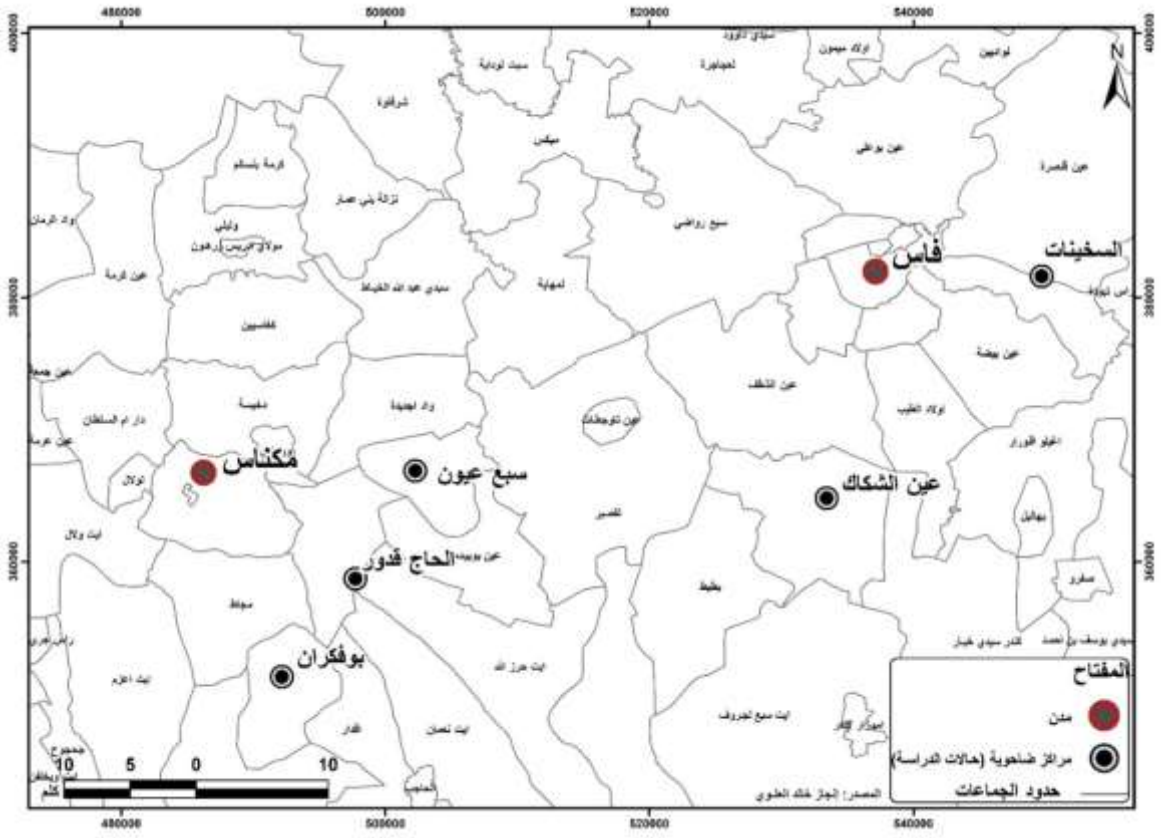
يدل التخطيط الحضري على "تدخل الإدارة المكلفة بالتعمير، عبر أدوات منهجية ووثائق مرجعية لتنظيم واستعمال المجال، وتقنين أو تحديد هذا الاستعمال لكل منطقة من مناطق المدينة، وتخصيص وظيفة لكل منها، قصد تحقيق تكامل بين أجزائها، وانسجام أطرافها، وبالتالي حسن تنظيمها وتعميرها." فيما تشكل وثائق التعمير المعتمدة في التخطيط آلية لتنظيم وهيكلة المجال، بفتح مناطق جديدة للتعمير، ومدها بالتجهيزات والبنيات التحتية الأساسية، ويتم ذلك انطلاقا من نوعين من الوثائق: وثائق التعمير التقديرية ووثائق التعمير التنظيمية(**الناوي أحمد. (2016). ص65**).

تحظى تصاميم التهيئة بأهمية بالغة في التخطيط العمراني، حيث تساهم في ضبط عمليات التعمير وتقنينها، وفي وضع تنطيق عقلاني يتماشى وضوابط التعمير، بالإضافة إلى ذلك فهي آلية أساسية للحد من الاختلالات المجالية المتمثلة في انتشار السكن الصفيحي والعشوائي، وتوجيه التوسع العمراني في اتجاهات مناسبة لتوطين مشاريع للتعمير.

يهدف هذا المقال إلى الإجابة على سؤال مركزي يتمحور حول مدى تفعيل وتنزيل تصاميم التهيئة، والبحث في الآثار التي خلفتها على مستوى التنظيم المجالي، هذا بالإضافة إلى القيام بمراجعة تصاميم التهيئة والبحث في أهم الاختلالات التي اعترضتها. كما سنحاول أن نتحقق من الفرضية التالية خلال دراستنا لهذا الموضوع: هناك ضعف واضح في تنزيل تصاميم التهيئة بالمجال الضاحوي المدروس.

ينقسم هذا المقال إلى محورين أساسيين، الأول يتعلق بتصاميم التهيئة ورهان إدماج الضاحية، وفيه ستتم مناقشة الضاحية كمجال خاضع للتعمير التنظيمي، وأهميتها في استقطاب مشاريع الاستثناء. المحور الثاني يضم تصاميم التهيئة للمراكز الضاحوية المدروسة (بوفكران، سبع عيون، الحاج قدور، عين الشكاك، السخينات)، وفيه سنحاول البحث في مدى تنزيلها على أرض الواقع وأهم الاختلالات التي تضمنتها.

خريطة رقم1: حالات الدراسة بضاحيتي مدينتي فاس ومكناس



المصدر: انجاز خالد العلوي

1. مخططات التعمير ورهان إدماج الضاحية ضمن التجمع الحضري

1.1.الضاحية ضمن المناطق الخاضعة للتعمير التنظيمي

يتميز التعمير التنظيمي بكونه يعلن عن التجهيزات والمرافق المراد انجازها للمواطنين، ويقدم كل المعطيات ومضامين الوثائق التعميرية للعامة في إطار البحث العلني، لتقديم ملاحظاتهم وتعرضاتهم على التغييرات والإضافات التي قام بها المشرع من خلال وثائق التعمير.

لا تقتصر وثائق التعمير على المناطق الحضرية، بل أصبحت تشمل عدة مراكز قروية، نظرا لارتفاع النفقات العمومية المتعلقة بإعداد وثائق التعمير، لكن لا يمكن تهيئة المناطق الحضرية دون المناطق القروية(**عبد الرحمان البكريوي. (1993). ص61**)، لذلك ومنذ سنة 1960، أصبح الاهتمام بالمجال القروي من خلال قانون التعمير12-90، بالإضافة إلى ذلك، ولكون المدن تتوسع على حساب هوامشها، أصبحت وثائق التعمير تتوسع لتشمل مجالات أخرى بين المدن والقرى، وهي المجالات التي حددها قانون التعمير في المناطق المحيطة بالمدن أو المراكز المحددة.

يتعلق الأمر بظهير 1952 المرتبط بالشؤون المعمارية، الذي حدد إلى جانب المناطق المحيطة بالمدن والمراكز، الضواحي التي ظهرت في الدول الصناعية، لكن شروط ظهورها في دول العالم الثالث لم تتوفر بعد آنذاك(**عبد الرحمان البكريوي. (1993). ص69**).

تعد المناطق المحيطة بالمدن أو المراكز المحددة، مجالات تقع خارج حدود المدينة، لكنها تكتسي أهمية قصوى، حيث تشكل مستقبل المدينة، بفعل توسع هذه الأخيرة في اتجاه الضاحية، وللأزمات والاختلالات المتعددة الأبعاد التي أصبحت تشهدها المدينة، فأصبحت بذلك الضاحية متنفسا مناسبا لحل مشاكلها العقارية والسوسيواقتصادية...

لتحديد الضاحية مجاليا، حدد المشرع من خلال قانون التعمير، مسافة 15 كلم بالنسبة للمناطق المحيطة بالمدن، مع العلم أن التحديد المجالي للضاحية والمناطق المحيطة بالمدن يختلف حسب الخصائص المتعارف عليها، والعلاقة بين المدينة-المركز والضاحية، أما بالنسبة للمناطق المحيطة بالمراكز فتحديدها يختلف حسب وزنها الديموغرافي (يتراوح بين نصف كلم و5 كلم) **(عبد الرحمان البكريوي. (1993). ص70).**

أصبح من اللازم تغيير مسافة المناطق المحيطة لتحافظ على 15 كلم كما جاء في قانون التعمير 1992، الأمر الذي يدعوا إلى الانتباه للتوسع العشوائي الحاصل بهامش المدينة على شكل بناء عشوائي، أو أحياء صفيحية، لأنها خارجة عن إطار القانون، مما يربك عملية التحديد المجالي لهذه المناطق ومسألة تغطيتها بوثائق التعمير.

يتجه توسع المدن أو الضواحي، صوب المجالات الفلاحية الخصبة، خاصة بالنسبة للمناطق ذات المردودية المرتفعة، كما هو الحال بالنسبة لهضبة سايس، وبالتالي فإنه من المفيد استحضار قيمة هذه الأراضي بالنسبة للأمن الغذائي والبيئة، والعمل على عقد اجتماعات متوالية يحضر فيها مسؤولون عن وزارة الفلاحة، لتحديد قيمة هذه الأراضي والعمل على توجيه التعمير نحو أراضي أقل جودة وإنتاجية، أو خلق مدن جديدة بمناطق غير فلاحية، لكن الواقع يثبت العكس، حيث أصبح التوسع المجالي على حساب مجالات فلاحية خصبة أمرا مألوفا، لما يدره العقار من أرباح طائلة على أصحابه، وكذا لتراجع القطاع الفلاحي لظروف مناخية وتدبيرية.

تجدر الإشارة إلى مدى استحضار الضاحية والمناطق المحيطة بالمدن بشكل عام، ضمن قانون ووثائق التعمير المتعلقة بالتهيئة المجالية لهذه المناطق، فتبين أنه بالرغم من التحديد القانوني للمناطق المحيطة بالمدن ضمن قانون التعمير، وتغطيتها بوثائق التعمير، فالواقع اليوم يدل على تغييبها قانونيا، من خلال التجاوزات الصارخة في مجال التعمير، حيث البناء العشوائي وانتشار الأحياء الصفيحية، وضعف المردودية المتعلقة بالتنمية السوسيواقتصادية، أما ضعف التجهيزات الأساسية والمرافق العمومية وسوء وضعية البنية التحتية، فيؤكد على أن وثائق التعمير غير فعالة وتفتقد للنجاعة على جميع المستويات الاجتماعية، الاقتصادية والمجالية، فرغم ما توفره الضاحية للمدينة وللمجال، من خلال خلق توازن مجالي واقتصادي واحتواء العديد من الأزمات، تظل ضحية للإقصاء، العزلة والتهميش المجالي والسوسيواقتصادي.

2.1. الضاحية: مجال مناسب لاستقطاب مشاريع الاستثناء

بدأ الحديث عن قانون الاستثناء انطلاقا من الدورية رقم 254 على مستوى تراخيص البناء والتجزيئ، الموقع عليها في فبراير سنة 1999 من طرف الوزير المكلف بوزارة التعمير والتهيئة المجالية، ومن أجل إضفاء نوع من المرونة في عمليات طلب رخصة البناء والتجزيئ المتعلقة بالمجموعات السكنية، والدفع بالاستثمارات في مجال العقار، تم خلق لجنة مكلفة بتتبع المشاريع المتوقفة انطلاقا من الدورية السالفة الذكر رقم 254**(Abdelghani ABOUHANI. .p97) (2011).**

تعتبر الاستثناءات في مجال التعمير، مجموع الرخص الممنوحة لعدة مشاريع غير واردة بوثائق التعمير، ويمكن التمييز في الاستثناءات بين صنفين: استثناءات بمجال لا يتوفر على وثيقة للتعمير، واستثناءات بمجال يتوفر على وثيقة للتعمير. تهم الاستثناءات مشاريع مرتبطة بأنشطة صناعية، تجارية، سياحية، سكنية، مرافق اجتماعية عامة، مرافق اجتماعية خاصة...**(معدل يونس. (2017). ص83)**

تتأسس الاستثناءات على ضرورة، ترتبط ببلوغ التنمية الاقتصادية لمنطقة معينة من جهة، وتلبية طلب المنعشين العقاريين والمستثمرين في الميدان الصناعي والسياحي والخدماتي، غير أن هذه الاستثناءات تطورت، إلى قاعدة يتم من خلالها الترخيص للعديد من المشاريع خاصة السكنية، مما أفضى إلى مشهد عمراني غير متجانس، يتميز بالعديد من الاختلالات المجالية، ويكرس ثقافة الامتيازات والمحسوبية والزبونية، عوض العمل بمبدأ تكافئ الفرص وخلق مشاريع تنموية مدرة للدخل تساهم في التخفيف من حدة البطالة....**(معدل يونس. (2017). ص83)**

تم على المستوى المحلي، خلق لجنة يترأسها والي الجهة، تعمل على تفحص مشاريع الاستثمارات، وتوفير كل الوسائل الممكنة لتنزيلها، وتجاوز البطء الاداري والنصوص القانونية المتعلقة بوثائق التعمير، بحضور المتدخلين المعنيين**(ABDELHAMID EDDINI. (2012).P187).**

جاء قانون الاستثناء للترخيص لمجموعة من المشاريع خارج إطار وثائق التعمير، أي بإمكانية تغيير التنطيق المقترح في وثائق التعمير، نظرا للبطء الذي تعرفه والصلابة والصرامة التي تتميز بها. وانطلاقا من تنزيل الدورية 3020/27 في يناير 2006، تمت مراجعة 1926 مشروع، حصلت منها 56.14% على الموافقة المبدئية، حيث استفادت من غلاف مالي ناهز 35.5 مليار درهم، وقد حصلت المشاريع العقارية على حصة الأسد من المشاريع المعنية بالاستثناء أي 505 مشروع بنسبة 46.71%، و272 مشروع بالنسبة للقطاع السياحي بنسبة 25.16%، التجهيزات 159 مشروع بنسبة 14.07%، والصناعة 145 مشروع بنسبة 13.41% **(Abdelghani ABOUHANI. (2011). p99) .**

يتبين أنه رغم وجود تأطير قانوني من خلال الدوريات (1999، 2001، 2003، 2010)، فآلية الاستثناء بقدر ما توفرت على مرونة في خلق استثمارات بالمدينة وضاحيتها، وتجاوز الصرامة والتصلب القانوني من خلال وثائق التعمير، فقد كانت لها آثار جانبية على تنظيم وهيكلة المجال واحترام معايير البناء، والحديث هنا عن استهلاك المجال ونفاذ الاحتياط العقاري الذي يتمثل في التوسع العمراني والتأثير السلبي على المجال البيئي، خاصة وأن البرامج والمشاريع المصادق عليها تهم الجانب العقاري على حساب مساحات خضراء، ساحات عمومية، مرافق عمومية...، الامر الذي يجعل المجال عبارة عن أحياء سكنية متكدسة تفتقر للمرافق العمومية والتجهيزات الأساسية.

يتم وضع وثائق التعمير في اطار تصور شامل يتضمن عدة أبعاد سوسيواقتصادية مجالية وبيئية، لكن مشاريع الاستثناء تتم دراستها بشكل مستقل، حيث تعمل على خلق قطيعة مجالية، ببرمجة المشاريع بعيدا عن المدينة في الغالب، وتساهم في غياب التناسق والانسجام بالنسيج الحضري، الأمر الذي يضع اختيارات التهيئة محط تساؤل، ويخالف التوجهات الاستراتيجية للتهيئة العمرانية، فغالبية المشاريع يتم الترخيص لها بمناطق هامشية وضاحوية، غير مغطاة بوثيقة التعمير أحيانا، مما يساهم في خلق مراكز ضاحوية تفتقد لتجهيزات ومرافق عمومية مصاحبة**(Abdelghani ABOUHANI. ((2011).p100).**

يتضح أنه بالنظر للشروط والظروف التي توفرها الضاحية (وعاء عقاري مهم، اثمنة مناسبة للبقع، القرب من المدينة...)، فالأمر يصبح مغريا للمستثمرين في المجال العقاري، لاقتراح مشاريع سكنية في إطار الاستثناء، تعزز ذلك مع انطلاق برنامج السكن الاجتماعي 200 ألف سكن، الذي اندرج ضمن مشاريع الاستثناء، وغالبيتها تمت برمجتها بهامش المدينة أو الضاحية، مما أفضى إلى إقصاء مجالات مخصصة للتجهيزات العمومية، مع العلم أن المشاريع المصادق عليها لا تتضمن التجهيزات العمومية فيما يخص المشاريع السكنية.

لا يخفى أن مشاريع الاستثناء لها أثر كبير على المجال البيئي، حيث إن العديد منها رخص له بمجالات فلاحية خصبة، والحديث هنا عن المجال الضاحوي لمدينتي فاس ومكناس التي تنتمي لهضبة سايس، اذن فالخصائص التي تميز

الضاحية ساهمت في استقطاب مشاريع الاستثناء، لكن أثرها على المجال البيئي والسوسيواقتصادي كان سلبيا وكبيرا، لذلك فالتقيد بالاختيارات والتوجهات الأساسية للتهيئة العمرانية انطلاقا من وثائق التعمير أمر أساسي.

تبين بأن انعكاسات منح الرخص المتعلقة بمشاريع الاستثناء، على تدبير المجال، توحي بغياب رؤية شمولية واستشرافية، ويغلب عليها الطابع الظرفي والعشوائية. يتجلى ذلك في تناقضها مع ما جاء بوثائق التعمير، حيث تساهم في إفراغها من محتواها، فنسبة كبيرة من المشاريع همت مجالات مغطاة بوثيقة للتعمير مصادق عليها، وبالتالي غيرت من محتوى تصاميم التهيئة عموما**(هلال عبد المجيد. (2012). 295).**

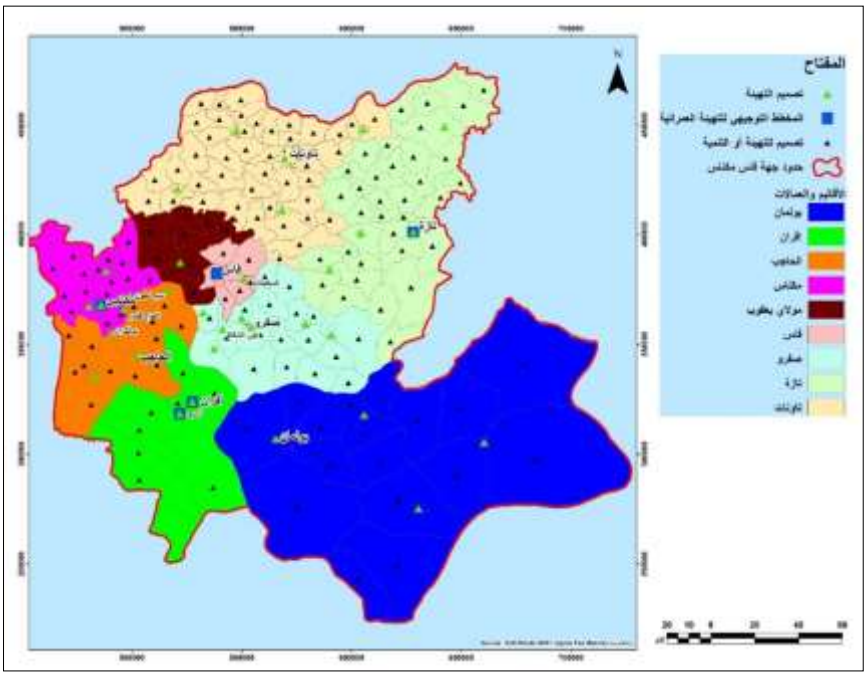
2. تصاميم التهيئة بالمجال الضاحوي: تنزيل وتفعيل ناقص

بدأ الاهتمام بتهيئة المراكز الضاحوية المحيطة بالمدينة-المركز منذ الاستقلال، من قبل السلطات المعنية، حيث شهدت هذه الفترة ظهور أول ظهير يعنى بتنمية التجمعات القروية (ظهير 25 يونيو 1960)، الذي حدد مفهوم تصميم التنمية PDAR وآليات تنزيله، ليبدأ العمل به وتصبح جل المراكز القروية مغطاة بتصميم للتنمية، وقد توفر كل من عين تاوجطات وسبع عيون آنذاك على تصميم للتنمية خلال سنوات 1951 و1953 على التوالي.

شهدت المراكز الضاحوية المحيطة، دينامية ديموغرافية مهمة، ساهمت في ظهور وثائق جديدة للتخطيط كتصميم التهيئة، وبالتالي أضحت مراكزعين تاوجطات، سبع عيون، بوفكران، عين الشقف، تتوفر على تصميم للتهيئة منذ سنة 1979، في إطار سياسة لتنمية هذه المراكز القيادية والمؤطرة للمجال المحيط بها، التي لها دور في تثبيت سكان الدواوير المجاورة والحيلولة دون تنقلهم صوب المدينة-المركز**.(Bousfiha Sabah. (1989).p256) .**

بفعل تزايد أهمية المدينة-المركز والمجال الضاحوي، أصبحت المنطقة تستقطب أفواجا كبيرة من السكان للاستفادة من الامتيازات المتوفرة بالضاحية، الأمر الذي أدى إلى ضغط كبير على المدن الكبرى ومحيطها الضاحوي خاصة مع بداية القرن العشرين، ليصبح المسؤولون على التهيئة المجالية بالمنطقة أمام وضعية صعبة تتميز بتفاقم الأزمات وتنوع الإشكالات المطروحة، مما سيفرض أساليب وسياسات للتهيئة للتجمعات الحضرية والمجال الضاحوي، حيث أصبح هذا الأخير، يتوفر على وثائق للتعمير تساهم في تنظيم وهيكلة المجال، والحد من الاختلالات المجالية.

خريطة رقم2: تغطية مجال جهة فاس مكناس بوثائق التعمير



Source : SUD Etude SRAT région Fès Meknès **(بالتصرف)**

1.2. تصميم التهيئة للمركز الضاحوي بوفكران:

اتضح بعد الزيارة الميدانية لمركز بوفكران، بأن هناك عمليات للتهيئة شملت هذه الوحدة المجالية، يمكن ارجاعها لعهد الاستعمار، الذي كان يسيطر على الأراضي الفلاحية، لتتدخل الإدارة المغربية من خلال المؤسسات المعنية بالتهيئة المجالية، لكن تدخل كل هذه الجهات، لا يخفي عدة اختلالات على مستوى التهيئة بهذا المركز، كضعف توجيه التعمير وغياب التنظيم في الجهتين اليمنى واليسرى للطريق الوطنية رقم 13، وعدم وجود نظرة للتهيئة تأخذ بعين الاعتبار توفير مختلف التجهيزات والبنيات التحتية وتوزيعها بشكل متوازن.

اتضح، بعد قراءة تصميم التهيئة لمركز بوفكران لسنة 2016، بأن هناك نقص فيما يتعلق باستحضار مدينة مكناس في علاقتها بالمركز، لأن هناك تبعية واضحة لهذه المدينة خاصة في تلبية الحاجيات الأساسية، فالتصميم الأخير قرر التدخل في مجالات مختلفة من بينها إعادة التهيئة بالنسبة للمراكز الإدارية والتجهيزات، وربط المركز بمحيطه الفلاحي، بالإضافة إلى إعادة الهيكلة بالنسبة للأحياء السكنية وتزويدها بالتجهيزات الأساسية.

ركز التصميم على الاهتمام والحفاظ على المجال الفلاحي المحيط ببوفكران، كمنتزه طبيعي يعتمده السكان للترويح عن النفس، في انتظار تنزيل مقتضيات تصميم التهيئة، بإضافة منتزهات ومساحات خضراء داخل المركز. لقد ركز التصميم على توفير التجهيزات الأساسية لتلبية حاجيات السكان، والرقي بالمركز لمستوى الريادة على المجال المحيط به، مع تحسين إمكانية الولوج لهذه التجهيزات والخدمات العمومية.

خصص المخطط ما مساحته 336130 م^2 للتجهيزات التي سيتم إنجازها بالمركز منها 21334 م^2 متعلقة بالخدمات العمومية و69180 م^2 خاصة بالتعليم...، هذا الأخير الذي يعرف نقصا حادا من خلال ما جاء على لسان السكان، لتدخل

مؤسسات التعليم الخاص لتغطية النقص الحاصل. خصص المخطط 17432 م² للتجهيزات الصحية وهو رقم غير كاف، ان تم تنزيله، بالنظر إلى الضعف الكبير في تغطية المركز بالمستشفيات التي تغني السكان عن التنقل لمدينة مكناس للتطبيب(**Agence urbaine. (2016).**

اتجه المسؤولون عن المخطط، إلى احداث قطب حضري لغاية أساسية، تتجلى في تغطية النقص الحاصل في مجال السكن وتنظيمه، والعمل على تنظيم السكن الذي يتميز بالتشتت والعشوائية، بالإضافة إلى النواة القديمة، سيتم احداث نواة حضرية جديدة بمواصفات حديثة تتوفر على التجهيزات الأساسية، لذلك خصص المخطط 630422 م² للسكن الذي سيتم اضافته للمركز منها 410590 م² للسكن الاقتصادي، مع تسجيل غياب السكن الموجه للفئات ذات الدخل المحدود، على اعتبار ان الضاحية تعرف استقرار نسبة مهمة من السكان ذوي الدخل المحدود.

تظل البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية المقترحة في تصميم التهيئة، غير كافية لتغطية النقص الحاصل على مستوى الجماعة الحضرية، وتتم برمجتها وانجازها على المدى البعيد، لتصبح متجاوزة وغير ذات فائدة على مستوى الجماعة والسكان، يرجع ذلك للموارد المالية المحدودة للجماعة وتعدد الفاعلين والمتدخلين في انجاز مشاريع التهيئة**...(Bousfiha Sabah. (1989).p257**

2.2. تصميم التهيئة لسبع عيون: التخطيط الترابي وأفاق التنمية المحلية المستدامة:

يعد التخطيط الترابي اختيارا لتعبئة جهود كل الفاعلين المحليين، والمشاريع التنموية داخل المجال الترابي، حيث يهدف إلى وضع نظرة مستقبلية عامة ومندمجة من خلال تصميم التهيئة، للإجابة على عدة أسئلة من بينها: ما هي المشاريع والبرامج المبرمجة أو المرتقب إنجازها خلال 10 سنوات؟ ما هي الجهة المسؤولة عن وضع وإنجاز هذه البرامج؟ وما هي المنهجية والاستراتيجية المعتمدة لتحقيق ذلك؟

يعد تصميم التهيئة من التوجيهات والاختيارات الجديدة، لخلق تنمية محلية تتأسس على إشراك جميع الفاعلين المحليين، والعمل على تشخيص مجالي متعدد الأبعاد يكشف عن الاختلالات والمطبات التي سجلها تصميم التهيئة القديم. جاء وضع تصميم التهيئة لمركز سبع عيون لملء الفراغ الذي تركه تصميم التهيئة القديم الذي انتهت مدة العمل به سنة 2010 (مصادق عليه 2000/03/06، ونشر في BO: 4492 في 2000/06/19).

عرف مركز سبع عيون دينامية ديموغرافية مهمة على صعيد إقليم الحاجب، حيث بلغ الوزن الديموغرافي بإقليم الحاجب، 24 %خلال سنة 1994، لينتقل إلى % 25,5 في سنة 2004، بنسبة نمو سنوي متوسط بلغ 3.3%، أي ما يقارب الضعف بالنسبة لمدينة الحاجب (17%)، و تحتل سبع عيون الرتبة الثالثة من حيث عدد السكان (9.9%)، و ذلك بعد مدينة الحاجب (12.8%)، وعين تاوجطات (10.2%)، لتتمكن بذلك من استقطاب أفواج مهمة من المهاجرين، من الأرياف ومن الطبقة المتوسطة من الموظفين، بفعل القرب الجغرافي من مدينة مكناس (22 كلم)، و الموقع الاستراتيجي على الطريق الوطنية رقم 6 بين مدينتي فاس ومكناس**(Agence urbaine de Meknès. (2015).pp6-8).**

بناء على الدينامية الديموغرافية والمجالية، التي يعرفها المركز، فالخصاص الحاصل في مجال السكن يصل إلى 47 هكتار تقريبا بكثافة تصل إلى 50 بقعة في الهكتار (سنة 2015)، وأسرة واحدة على بقعة تصل مساحتها إلى 100م²، أي ما يعادل المساحة الفارغة من حي آيت يحيى الشرقي (46 هكتار) **(Agence urbaine de Meknès. (2015).p23).**

يقترح تصميم التهيئة لسبع عيون التحكم في مسار التعمير والدينامية المجالية، بإدماج المجالات الموجودة تحت الضغط، والربط فيما بينها وباقي الأحياء السكنية. ركز التصميم على المجالات الفارغة التي أضحت من الأولويات، عوض فتح مجالات جديدة للتعمير، لتفادي القطيعة الموجودة بين الأحياء السكنية، والتوسع المجالي على حساب الأراضي الفلاحية

جنوب مجال الدراسة، وملء هذه الفراغات لا يعني بالضرورة ببنايات جديدة أو أحياء سكنية، بل العمل على تنويع الاختصاصات سواء بمساحات خضراء، ساحات عمومية، أو ساحات تتضمن ألعاب للأطفال.

يتميز مركز سبع عيون بانفتاحه على الطريق الوطنية رقم 6، الأمر الذي دفع بالمسؤولين على التهيئة المجالية إلى تأهيل هذه الوجهة الاستراتيجية، التي تعتبر مستقبل المركز على المستوى الاقتصادي، والتي ستساهم في الرفع من تنافسية المركز داخل الجهة. بدأ هذا التوسع في اتجاه الطريق الوطنية عن طريق تجزئات سكنية، لكن تهيئة مدخل سبع عيون بتوطين مرافق عمومية وتجهيزات، بالإضافة إلى إصلاح البنيات التحتية الطرقية، من شأنه أن يغير من النسيج العمراني لمركز سبع عيون.

3.2. تصميم التهيئة للمركز الضاحوي عين الشكاك:

شهد المركز الضاحوي لعين الشكاك تحولات اقتصادية وسوسيومجالية متسارعة، تدخلت فيها عدة عوامل تتجلى أبرزها في القرب الجغرافي من مدينة فاس، والرغبة في تأهيل وتنمية المراكز الضاحوية حسب ما جاء به المخطط المديري للتهيئة العمرانية لسنة 2016، يوضح ما يصرح به السكان العكس، حيث يتم تحويل مشاريع مبرمجة بعين الشكاك صوب مدينة فاس، وبالتالي يطرح السؤال حول مدى مصداقية وثائق التعمير المبرمجة بمدينة فاس وضاحيتها.

اتضح من خلال العمل الميداني، أن مركز عين الشكاك عرف دينامية عمرانية مهمة ومتسارعة، خاصة في العشر سنوات الأخيرة، حيث عمليات البناء منتشرة في مختلف الاتجاهات بالمركز، نظرا لعامل الانبساط، إضافة الى وفود السكان من دواوير مجاورة للعمل والاستقرار، مما استدعى وضع تصميم للتهيئة يعمل على تنظيم المجال وتأطيره وتزويد المركز بمختلف التجهيزات والحاجيات الضرورية، ومواكبة التطور المستمر في عدد السكان.

يرى تصميم التهيئة لسنة 2016 في اشراك السكان لإنجاح عمليات التهيئة، غايته الأساسية، على اعتبار أن الانسان هو المعني الأول بهذه المخططات والبرامج، يطرح السؤال هنا حول مدى اشراك السكان في إنجاح هذا المشروع.

يعد تحسين ظروف العيش بالمركز، من الأولويات، لذلك جاء التدخل من طرف المسؤولين للحد من السكن العشوائي، ببرمجة مشاريع سكنية والقيام بعمليات اعادة الهيكلة، كوضع منطقة لسكن العمارات تناهز 250م² ب 4 طوابق، ومنطقة للسكن الفردي والجماعي تصل إلى 200م²، ثم منطقة للسكن الاجتماعي ب 4 طوابق تبلغ 11.80 هكتار.

تبين بأنه رغم وفرة المشاريع السكنية، فعمليات حل مشكل السكن الصفيحي بالمجال المدروس، ومنح المستفيدين بقع للسكن تشوبها عدة خروقات، تتمثل في تأخير عملية التسليم واستفادة اشخاص مجهولين غير معنيين بالعملية، إضافة الى ضعف مستوى دخل الأسر مما يعرقل عملية الاستفادة من السكن.

يتضح من خلال المقارنة بين مركز بوفكران وعين الشكاك، أن مساحة المشاريع السكنية المخصصة لبوفكران تفوق بكثير عين الشكاك وذلك لكون الأخير اقل دينامية سكانية وسكنية، إضافة إلى أفضلية بوفكران من حيث موقعها الاستراتيجي.

خصص المخطط مساحة 4.52 هكتار لمنطقة الصناع التقليديين تتضمن مكان العمل والسكن، مع رغبة من المسؤولين لتجميع نقط الصناعة التقليدية وتنظيمها وتحسين جودة انتاجيتها، وبالنسبة للتجهيزات فقد تمت برمجة مجموعة من التجهيزات الاجتماعية، كدار الشباب ومركز نسائي ودار للثقافة ودار تقليدية، مع العلم ان مجموع مساحة هذه التجهيزات تصل إلى 1502 هكتار. وخصص التصميم مساحة 16 هكتار تتضمن الساحات العمومية والاشرطة الخضراء على جنبات الطريق...**Agence urbaine. ((2016))**

4.2. تصميم التهيئة السخينات-سيدي حرازم: تصميم ذو صبغة سياحية:

يعرف شمال شرق مدينة فاس تراجعا واضحا في الدينامية العمرانية، بعد التخلي عن اختيارات وتوجهات المخطط المديري للتهيئة العمرانية لسنة1980 الذي عمل على توجيه التعمير والتوسع المجالي صوب الشمال والشمال الشرقي، الأمر الذي أفضى إلى وجود أحياء ذات كثافة سكانية عالية كحي "عين النقبي"، لكن مخطط 1995 وجد في تغيير وجهة التعمير في اتجاه الجنوب الغربي أمرا لا مناص منه لعدة اعتبارات نجملها في الظروف الطبيعية المحيطة بالشمال والشمال الشرقي لمدينة فاس، حيث أن الطبوغرافية الصعبة والمجال المتضرس لا يساعد على التوسع المجالي في هذا الاتجاه.

ظلت منطقة الشمال والشمال الشرقي تتوفر على أبرز مركز ضاحوي ذو وظيفة سكنية يستقبل العديد من السكان من مناطق مختلفة سمي بالسخينات، وليس ببعيد عن المركز نجد جماعة سيدي حرازم التي تضم مقر الجماعة والعين الاستشفائية سيدي حرازم، التي وزعت على عدة "مشربات"، بالإضافة إلى مجالات خضراء وسوق ومحلات تجارية بسيطة، موجهة للسياح القادمين للاستفادة من المياه المعدنية لسيدي حرازم.

قرر المسؤولون عن التعمير وضع تصميم للتهيئة يضم المركزين في إطار نوع من التكامل والانسجام، فلازال موقع السخينات –سيدي حرازم يستقبل السكان، خاصة من الدواوير المجاورة ومن مناطق تاونات وتازة وغيرها من المناطق، والدليل على ذلك هو كون السخينات كان في عهد السبعينيات والثمانينيات عبارة عن دوار بسيط، ليصبح فيما بعد مركز ذو وظيفة سكنية وسياحية، لهذا جاء تصميم التهيئة لتوطيد العلاقة بين المركزين ولتقوية التكامل بينهما، لتحقيق ذلك وضع التصميم عدة أهداف موزعة بين المركزين حسب وضعية ووظيفة كل مركز.

لزم الأمر تعزيز وتقوية الوظيفة السياحية التي يتوفر عليها مركز سيدي حرازم، بإلغاء المنطقة السكنية المبرمجة من طرف تصميم التهيئة السابق وتغييرها بمناطق سياحية، في حين أنه تقرر إعادة هيكلة لمركز السخينات الذي يتوفر على نقطة سوداء، تتمثل في حي "الزنزلة" الذي يعتبر حي عشوائي لا يتوفر على أبسط التجهيزات الضرورية والبنيات التحتية الطرقية، بالإضافة إلى أنه يشكل خطرا على السكان بتواجده بمنطقة مهددة بانزلاقات للتربة.

يعد البحث عن مناطق جديدة للتوسع، تحديا كبيرا، خاصة أن البنية العقارية بالمنطقة تعد معقدة، لترجمة هذا التصميم على أرض الواقع، كان من الضروري، تحسين الولوجية بين المركزين عبر وضع بنيات تحتية طرقية في المستوى الجيد تسهل من عملية التنقل بين المركزين وتعمل على الرفع من درجة استقطابها للسكان**(Groupment URAM) international-GHC. (2016).p454**.

يعد مركز السخينات-سيدي حرازم، نموذجا لمنطقة سياحية واعدة، بالنظر إلى المشاهد الطبيعية وتوفرها على المياه المعدنية لسيدي حرازم، لكنها في حاجة إلى مجهودات، ترقى بها إلى هذا المستوى، لأن المنطقة تفتقر لمجالات الترفيه، والمجالات الخضراء، بالإضافة إلى غياب المركبات السياحية المتعددة الوظائف، في ظل وجود مدينة فاس التي يعاني سكانها من ضغوطات كثيرة.

5.2. مركز الحاج قدور: إمكانات ومؤهلات واعدة في التهيئة المجالية:

يقع مركز الحاج قدور بين جماعتين، الأولى جماعة سيدي سليمان مول الكيفان، التي ينتمي إليها ترابيا، والتابعة لإقليم مكناس المنزه، والثانية جماعة ايت حرز الله التابعة لإقليم الحاجب، إضافة إلى موقعه جنوب شرق مدينة مكناس بمسافة تصل إلى 12 كلم**(Cabinet d’urbanisme et d’architecture Ahmed Iraqui. (2002).p30)**

تتجلى أهمية مركز الحاج قدور، في كونه نشأ مع مجيء المستعمر، بعد وضع أول التجزئات السكنية التي كانت مرتبطة بالسكان العاملين بالأراضي الفلاحية المملوكة آنذاك للمستعمر الفرنسي، وقربه من المدينة-المركز مكناس وتموقعه بوسط مجال فلاحي خصب، يتشكل من ضيعات فلاحية كبرى ذات مردودية وإنتاجية مرتفعة.

يظل ارتباطه المباشر بمدينة مكناس، وتموقعه بمركز الطريق الرابطة بين بوفكران وسبع عيون، الأكثر أهمية، لأن هذا المعطى-إذا تم استثماره-سيشكل رافعة تنموية مهمة بالنسبة لمركز الحاج قدور.

يعتبر الحاج قدور من المراكز الضاحوية الصاعدة، حيث يتكون من النواة الأصلية التي وضعها الفرنسيون، وشمالا تم إحداث دوار على أراض مخزنية استقر بها عمال في المجال الفلاحي يعملون بالضيعات الفلاحية المجاورة، يحمل اسم الحي القديم، ولازال هذا الحي يعاني من ضعف في التجهيزات الأساسية كالماء والتطهير السائل رغم تموقعه بوسط المركز. ففي البداية كانت التجزئات العمومية هي السائدة ليتم بعد ذلك إحداث تجزئات أخرى تابعة للخواص، نذكر من بين هذه التجزئات:

- ليراك 1/ حي الازدهار/ الحاج قدور
- ليراك 2 / الحاج قدور 2
- النصر 1
- السكنية
- شيخ اسماعيل

لكن هذا النسيج العمراني يفتقد للتنظيم الحضري حول النواة الأصلية وكذا للتجهيزات المهيكلة للمجال (ساحات عمومية، تجهيزات عمومية...) **((Cabinet d'urbanisme et d'architecture Ahmed Iraqui. (2002).p30)**

استراتيجيات التهيئة بمركز الحاج قدور:

تبين من خلال الزيارات المتتالية، النقص الواضح في مجال الهيكلة المجالية، والتزويد بالبنيات التحتية والتجهيزات الجماعية الأساسية، رغم توفر المركز على مؤهلات متعددة، من بينها الموقع الاستراتيجي، والوسط الفلاحي الخصب والصناعي.

يشهد المركز عدة اختلالات سوسيومجالية تتمثل في، الحالة السيئة للطرق، والنقص في التجهيزات والمرافق العمومية، يرجع ذلك إلى إهمال المسؤولين لهذه الوحدة المجالية البارزة داخل جماعة سيدي سليمان مول الكيفان، وسعيهم لتحصيل الربح السريع، وحيثما غاب ذلك ينصرف اهتمامهم عن المركز المؤهل للعب دور الريادة. وتم فتح مناطق جديدة للتعمير بالقرب من مقر الجماعة حيث تتواجد وحدات صناعية، كمعمل فالنسيا، دانون...

تقف أمام تطور المركز عدة إكراهات، من أبرزها التداخل ما بين جماعتين، الذي يقف عائقا أمام توسع المجال، ثم ضعف التنظيم الحضري، لأن وسط المركز يتوفر على مسالك وطرق لا تضفي على المشهد العمراني انسجاما وتناسقا، بل هناك عشوائية في التنظيم وتوسع مجالي غير موجه، وهذه من بين المعضلات الأساسية التي يعانيها المجال الضاحوي، حيث نجد غياب تفعيل المراقبة الإدارية للبناء، وانتشار أحياء صفيحية وعشوائية تنشأ في غياب الضوابط القانونية.

يفتقد المركز لوظيفة أو دور بارز يحدد هويته داخل المجال الضاحوي التابع لمدينة مكناس، فإذا استثنينا المجال الفلاحي المحيط، يعتبر المركز منامة هادئة تابعة لمدينة مكناس، خاصة وأن المنطقة الصناعية التي تم إحداثها توطنت بعيدا عن المركز، بالقرب من جماعة سيدي سليمان مول الكيفان، الأمر الذي سيعرقل ويؤخر مسلسل التنمية بمركز

الحاج قدور، فإذا اتضحت الرغبة السياسية في المضي بهذا المركز، الذي يتوفر على مؤهلات مهمة، بالإمكان جعله متنفسا للسكان المستقرين بمدينة مكناس، الذين يبحثون عن مجالات قريبة للترفيه أيام العطل، أليس من الممكن توطين مشاريع سكنية كبرى بهذا المجال لاستقطاب السكان والتخفيف عن المدينة المركز؟ أليس من الممكن برمجة مشروع رياضي ترفيهي كبير بهذا المجال؟(**Cabinet d'urbanisme et d'architecture Ahmed Iraqui. (2002).p35)**

من هذا المنطلق كان لزاما اتخاذ عدة اجراءات وتدابير لمعالجة هذه الوضعية المتعلقة بإعداد وتهيئة مركز الحاج قدور:

-محاولة ادماج المركز ضمن التجمع الحضري لمكناس وذلك بتحديد وظيفته؛

-إعادة تنظيم وتهيئة المركز وذلك بمده بالتجهيزات المهيكلة (ساحة عمومية، مركب سسيوثقافي...)؛

-تهيئة الطرق بمداخل ووسط المركز؛

-معالجة وضعية السكن الهش داخل المركز وذلك بالقيام بدراسات لإعادة الهيكلة؛

-تحسين وضعية التجهيزات الأساسية كالتطهير السائل والصلب؛

-برمجة تجهيزات عمومية كالمؤسسات التعليمية لسد الخصاص: دار المرأة، مركز ثقافي، مجال للترفيه؛

خاتمة:

بالنسبة لتصميم التهيئة فالسمة البارزة بالنسبة لجميع المراكز الضاحوية، هو ضعف تفعيل وتنزيل مشاريع وبرامج التهيئة، بالإضافة إلى بطء انجاز وثيقة تصميم التهيئة، مقابل ارتفاع وتيرة التعمير المتمثلة في تناسل أحياء صفيحية والبناء العشوائي، مما يجعل الوثيقة متجاوزة في ظل تعمير سريع.

نميز بالمجال المدروس بين مراكز تتوفر على أكثر من تصميم للتهيئة، وأخرى لم تعرف التغطية بوثائق التعمير إلا حديثا، فينعكس ذلك على مدى توفر البنيات التحتية والتجهيزات والمرافق العمومية، مما يعني أن المراكز الضاحوية الأولى تكون قد سجلت تراكما في توفير الخدمات والحاجيات الأساسية للسكان، عكس المراكز الضاحوية الأخرى، فقدم التعمير ببعض المراكز كبوفكران التي تتوفر على القصبة الإسماعيلية التي أسسها المولى إسماعيل، ساهم بشكل كبير في تعمير وتحضر المركز، وارتقائه إلى مصاف المراكز الحضرية التي تعرف دينامية عمرانية مهمة جعلتها تحتل الريادة على مستوى ضاحيتي فاس ومكناس.

قائمة المراجع:

- أحمد المالكي. (2008). التدخل العمومي في ميدان التعمير بالمغرب .أطروحة لنيل الدكتوراه في الحقوق وحدة التكوين والبحث الادارة العامة .جامعة محمد الأول كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-وجدة. ص 16
- عبد الرحمان البكريوي. (1993): التعمير بين المركزية واللامركزية. جامعة محمد الخامس بالرباط. الطبعة الأولى.
- معدل يونس. (2017): إنتاج وتدبير المجالات العشوائية بالضاحية الجنوبية والجنوبية الشرقية للدار البيضاء. أطروحة دكتوراه تخصص الجغرافيا وإعداد المجال. جامعة الحسن الثاني-الدار البيضاء. كلية الأداب والعلوم الأنسانية عين الشق.
- الناوي أحمد. (2016): محاضرات في: التخطيط الحضري في المغرب. سلسلة دفاتر معرفية-دليل الطالب. محاضرات ومناظرات 1.

- هلال عبد المجيد. (2012): فعالية أدوات التخطيط العمراني بين إكراهات الواقع وتأثير التعمير الاستثنائي. أشغال الدورة الثالثة والعشرين للملتقى الثقافي لمدينة صفرو. الشركة العامة للتجهيز والطبع-فاس. الطبعة الأولى.
- Abdelghani ABOUHANI. (2011): Gouverner les périphéries urbaines de la gestion notabilaire à la gouvernance urbaine au Maroc. Institut national d'aménagement et d'urbanisme, L'Harmattan.
- ABDELHAMID EDDINI. (2012): croissance et déficience urbaines dans l'agglomération de Meknès. Thèse de doctorat. Faculté des lettres Ain chock
- Agence urbaine de Meknès. (2015): Plan d'aménagement de la ville de Sebaa ayoune, note de présentation. Royaume du Maroc. Ministère de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire.
- Agence urbaine. (2016): Plan d'aménagement commune boufekrane. Annexe
- Agence urbaine. (2016): plan d'aménagement du centre Ain Cheggag. Annexe
- Bousfiha Sabah. (1989). les petites agglomérations du sais : étude typologique. thèse du doctorat de 3ème cycle. Université François Rabelais-tours.
- Cabinet d'urbanisme et d'architecture Ahmed Iraqui. (2002): document de première concentration : Mechraa Ben Hlima, Tamasna, Kholt, Haj kaddour. Agence urbaine de Meknès. Royaume du Maroc Ministère de l'aménagement du territoire de l'habitat, de l'urbanisme et de l'environnement
- Groupment URAM international-GHC. (2016): Etude du schéma directeur urbain du grand Fés. rapport phase1. diagnostic territorial et enjeux de développement. Royaume du Maroc. Ministère de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. Direction de l'urbanisme.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

Les effets de la pandémie COVID-19 sur les puissances économiques en Afrique de l'Ouest : cas de la CEDEAO

The effects of the COVID-19 pandemic on economic growth in West Africa: the case of ECOWAS

Auteur 1 : Bahajji Said
Auteur 2 : Chahdi Ouazzani Aicha

Bahajji Said, (ORCID *, Doctorant)

1Université Moulay Ismail/ Faculté des Sciences Juridique Economique et Sociales Maroc

E-Mail bahajjisaid.dm@gmail.com

Chahdi Ouazzani Aicha, (ORCID *, Enseignant Chercheur)

2 Université Moulay Ismail/ Faculté des Sciences Juridique Economique et Sociales Maroc

E-Mail ouazzani.chahdi@gmail.com

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

Pour citer cet article : : BAHAJJI. S & CHAHDI . O (2021) « Les effets de la pandémie COVID-19 sur les puissances économiques en Afrique de l'Ouest : cas de la CEDEAO », **African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 114-129.**

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643609

Copyright © 2020 – ASJ

Résumé

Parallèlement aux préoccupations relatives aux coûts sanitaires, l'impact que COVID-19 pourrait avoir sur les aspects socio-économiques est une préoccupation mondiale. Les pays de l'Afrique de l'Ouest, comme le reste des pays d'Afrique subsaharienne peuvent être particulièrement vulnérables aux chocs externes associés à la pandémie. L'objectif principal de cet article est de mettre en lumière les répercussions économiques de la pandémie COVID-19 sur les économies de la zone CEDEAO et ce à travers une analyse descriptive des indicateurs Macroéconomiques des cinq puissances économiques membres de l'espace CEDEAO. Nous avons choisi le Nigéria, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Burkina Faso. Ces cinq pays assurent 89,54 % du Produit Intérieur Brute de la communauté économique Ouest Africaine. Les résultats de la présente étude montrent que la covid-19 a influencé négativement sur la croissance économique de l'espace CEDEAO. Au cours de cet article, nous avons présenté, dans un premier temps, un cadre général sur la propagation de la Covid-19 et son impact sur l'économie mondiale, ce qui nous a permis, dans un deuxième temps, de ressentir l'ampleur de l'impact de la pandémie sur les cinq puissances économiques, locomotives de développement dans la zone CEDEAO.

Mots clés : COVID-19, CEDEAO, Nigéria, Ghana, Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina Faso

Abstract

In addition to concerns about health costs, the impact that COVID-19 may have on socioeconomic aspects is a global concern. West African countries, like the rest of sub-Saharan Africa, may be particularly vulnerable to external shocks associated with the pandemic. The main objective of this paper is to highlight the economic impact of the COVID-19 pandemic on the economies of the ECOWAS zone through a descriptive analysis of the macroeconomic indicators of five member economies of the ECOWAS zone. We chose Nigeria, Ghana, Côte d'Ivoire, Senegal and Burkina Faso. These five countries account for 89.54% of the Gross Domestic Product of the West African Economic Community. The results of this study show that the pandemic has had a negative impact on economic growth in the ECOWAS region. In the course of this article, we first presented a general framework on the spread of Covid-19 and its impact on the world economy, which allowed us, in a second step, to feel the magnitude of the impact of the pandemic on the five economic powers, locomotives of development in the ECOWAS zone.

Keywords: COVID-19, ECOWAS, Nigeria, Ghana, Ivory Coast, Senegal, Burkina Faso

Introduction

Alors que la pandémie de COVID-19 se propage en Afrique subsaharienne, les dirigeants politiques de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) sont confrontés à un dilemme politique presque impossible. Face aux inquiétudes suscitées par la précarité des systèmes de santé, la grave pénurie de lits de soins intensifs et de ventilateurs, ainsi que la mauvaise santé sous-jacente de la population de l'Afrique subsaharienne, il est impératif que les pays de l'espace CEDEAO ralentissent la propagation du virus afin que les systèmes de santé puissent faire face à l'augmentation du nombre de patients et que les taux de mortalité restent aussi bas que possible. Cependant, les instruments dont disposent les décideurs politiques pour réduire la propagation du virus sont rudimentaires et impliquent essentiellement des mesures visant à restreindre la circulation et l'interaction physique des personnes, ou bien, dans des cas extrêmes, à forcer la fermeture de certains secteurs. Outre le scepticisme quant à l'efficacité de telles mesures dans des quartiers informels densément peuplés, elles peuvent être extrêmement coûteuses d'un point de vue socio-économique. De nombreux habitants de l'Afrique de l'Ouest vivant au jour le jour, un choc soudain de revenus peut avoir des conséquences dévastatrices sur la sécurité alimentaire et la santé de la population.

Dans ce sillage, les programmes de relance gouvernementaux et les mesures de soutien social dans la CEDEAO devraient idéalement compléter les mesures de distanciation sociale et de verrouillage économique. Ces mesures de soutien peuvent être coûteuses, surtout si l'on considère que les gouvernements eux-mêmes peuvent s'attendre à des coupes sombres dans les recettes fiscales lorsque les économies s'arrêtent. L'emprunt peut être une option pour certains gouvernements, mais comme plus de la moitié des pays d'Afrique subsaharienne dépassent déjà le seuil de 55 % de dette par rapport au PIB fixé par le Fonds monétaire international (FMI) (Onyekwena et Ekeruche, 2019), la capacité des pays à fournir ce type de soutien est fortement limitée. Le dilemme politique est peut-être le mieux exprimé par Hausmann (2020, p. 2), qui remarque que "plus vous voulez que la courbe de contagion soit plate, plus vous devrez verrouiller votre pays - et plus vous aurez besoin d'espace budgétaire pour atténuer la récession plus profonde qui en résultera".

Si les gouvernements de la zone CEDEAO ont un certain contrôle sur leurs décisions intérieures difficiles, ils ne peuvent pas faire grand-chose pour éviter les chocs externes

associés à la pandémie de COVID-19. Avec environ deux tiers de l'économie mondiale sous une forme ou une autre de verrouillage ou de quarantaine, les chaînes d'approvisionnement mondiales sont perturbées, la demande est affaiblie et les marchés des matières premières sont en pleine tourmente. Les pays de l'Afrique de l'Ouest, comme le reste des pays d'Afrique subsaharienne, peuvent être particulièrement vulnérables en raison de leur faible diversification économique, de leur ouverture relative et de leur dépendance excessive à l'égard d'une gamme limitée de produits d'exportation pour les recettes en devises et les recettes publiques. Si les voyages internationaux sont perturbés, les recettes du tourisme en Afrique subsaharienne devraient diminuer de 32 % (OMT 2020), tandis que les investissements directs étrangers pourraient chuter de 30 à 40 % (CNUCED 2020). Les ménages d'Afrique subsaharienne pourraient être directement touchés par la baisse prévue de 23 % des envois de fonds privés cette année (Banque mondiale 2020).

Une littérature récente a émergé pour examiner l'effet de COVID-19 sur les activités économiques (Fernandes, 2020 ; Atkeson, 2020 ; McKibbin et Fernando, 2020 ; Altig et al, 2020 ; Ozili et Arun, 2020). Pourtant, il existe peu d'analyses concernant l'effet de la COVID-19 sur les agrégats économiques dans la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). L'objectif de ce présent article est d'enrichir la littérature explorant les coûts économiques de la crise sanitaire dans l'Afrique subsaharienne

Notre problématique s'articule autour de la question fédérale suivante : « **dans quelle mesure la pandémie de la COVID-19 a elle influencé l'économie de l'espace CEDEAO ?** » Pour répondre à un tel questionnement, qui en découle d'ailleurs plusieurs questions subsidiaires, nous nous sommes fixés des hypothèses de recherche. De façon plus détaillée, les hypothèses de travail sont les suivants :

(H1) la pandémie de la COVID-19 exerce une influence négative sur l'économie.

(H2) la crise sanitaire augmente l'endettement extérieure des pays.

(H3) La COVID-19 augmente le taux de chômage dans les pays émergent et les pays en développement.

L'approche méthodologique que nous avons adoptée consiste, à travers une analyse descriptive, d'étudier un échantillon de cinq pays membres de l'espace régional à savoir le Nigéria, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Burkina Faso. L'objet de ce présent article est d'enrichir la littérature sur les incidences économiques de la crise sanitaire COVID-19 sur la croissance économique des pays de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Aux fins du présent travail, on a mis en lumière une série d'observations

à travers des tableaux et des figures représentants les effets économiques sur les cinq puissances économiques de la zone CEDEAO pour l'année 2019 à savoir : Nigéria, Ghana, Côte d'Ivoire, Sénégal et Burkina Faso.

L'échantillon que nous avons choisis des cinq puissances économiques membres de l'espace régional à savoir le Nigéria, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Burkina Faso, nous a permis, à travers une analyse descriptive, d'avoir une idée sur l'ampleur de l'impact de la crise sanitaire sur la croissance économique en Afrique de l'Ouest.

1. Propagation de la COVID-19 : Impact sur l'économie mondiale

Parallèlement aux préoccupations relatives aux coûts sanitaires et socio-économiques, l'impact que COVID-19 pourrait avoir sur les chaînes d'approvisionnement alimentaire est une préoccupation mondiale, qu'il s'agisse de restrictions commerciales mondiales, de perturbations des systèmes nationaux d'approvisionnement en intrants et en produits agricoles liées à des restrictions de l'activité économique, ou de l'augmentation des prix des denrées alimentaires lorsque les consommateurs stockent ou ont recours à des achats de panique (Gakpo 2020 ; Glauber et al. 2020). La qualité du régime alimentaire a également suscité des inquiétudes, car les pertes de revenus ou les chocs de prix relatifs poussent la consommation à délaisser les légumes, les fruits et les aliments d'origine animale au profit d'aliments de base moins périssables et plus caloriques (Headey et Ruel 2020). C'est pourquoi les acteurs mondiaux surveillent de près les flux commerciaux de denrées alimentaires et les prix des produits de base, tandis que les gouvernements sont encouragés à veiller à ce que les mesures restrictives ne nuisent pas aux systèmes agroalimentaires.

Au départ, on pensait que la pandémie de COVID-19 serait localisée en Chine uniquement. Elle s'est ensuite propagée dans le monde entier par le biais des déplacements de personnes. La douleur économique est devenue sévère car les gens ont été invités à rester chez eux, et la sévérité a été ressentie dans divers secteurs de l'économie avec des interdictions de voyager affectant l'industrie de l'aviation, l'annulation d'événements sportifs affectant l'industrie du sport, l'interdiction de rassemblements de masse affectant les événements et les industries du divertissement.

1.1.Retombées de la COVID-19 sur le secteur financier : Les banques et les Fintech

Le ralentissement macroéconomique a entraîné une hausse de 250 points de base des prêts non productifs dans le secteur bancaire. Les banques du secteur privé étaient les plus exposées au risque de crédit pendant la flambée. Les prêts non productifs provenaient de prêts accordés à des petites et moyennes entreprises (PME), des compagnies aériennes, des hôtels, des

voyagistes, des restaurants, des commerces de détail, des entreprises de construction et des entreprises immobilières.

Pendant la pandémie, on a observé une baisse générale du volume des transactions bancaires, une diminution des paiements par carte et une baisse de l'utilisation des distributeurs automatiques de billets dans le monde entier. Cela a entraîné une diminution des frais perçus par les banques, ce qui a eu un impact négatif sur le bénéfice des banques. Les entreprises FinTech ont également été touchées. Certaines d'entre elles ont connu une très faible fréquentation de la part des consommateurs, ce qui a entraîné une perte de revenus et de bénéfices, et a eu une incidence négative sur les prises de participation des investisseurs en capital-risque qui finançaient les entreprises FinTech existantes et nouvelles.

De nombreux investisseurs en capital-risque ont alors commencé à accumuler de nouveaux capitaux, ce qui a conduit à l'assèchement du financement de certaines entreprises FinTech. D'autre part, les fermetures dues à l'épidémie de coronavirus ont entraîné une hausse de la demande pour certains types de services en ligne tels que les achats en ligne.

1.2.Retombées de la COVID-19 sur les marchés financiers :

Le résultat le plus visible de la crise du COVID-19 sur les marchés financiers a été l'effet sur le marché boursier mondial. Les marchés boursiers mondiaux ont perdu 6 000 milliards de dollars en valeur en six jours, du 23 au 28 février, selon les indices S&P Dow Jones. Entre le 20 février et le 19 mars, l'indice S&P 500 a chuté de 28 % (de 3 373 à 2 409), l'indice FTSE 250 de 41,3 % (de 21 866 à 12 830) et le Nikkei de 29 % (de 23 479 à 16 552). Au cours de la même période, les grandes banques internationales ont vu le cours de leurs actions plonger, par exemple, celui de Citigroup a chuté de 49 % (de 78,22 à 39,64 dollars), celui de JP Morgan Chase de 38 % (de 137,49 à 85,30 dollars) et celui de Barclays de 52 % (de 181,32 à 86,45 livres). Bien que la guerre des prix du pétrole, dans laquelle la Russie et l'Arabie saoudite ont fait baisser le prix du pétrole en augmentant la production de pétrole, ait joué un rôle dans la chute des indices boursiers, la chute ultérieure des indices boursiers en mars était principalement due à la fuite des investisseurs vers la sécurité pendant la pandémie de coronavirus.

1.3.Retombées de la COVID-19 sur les économies dépendant du pétrole :

La crise COVID-19 a surtout touché les industries à forte intensité de carbone (industrie des combustibles fossiles et transports, entre autres) (Mukanjari et Sterner, 2020). On s'attend à une réorientation majeure des investissements des secteurs à forte intensité de carbone vers des secteurs respectueux du climat (Dutta et al., 2020). Les investissements dans l'industrie

pétrolière et gazière seront réduits d'environ 30 milliards de dollars en 2020. Cette période est l'occasion de faire avancer l'agenda climatique (Hepburn et al., 2020). Par conséquent, les économies dépendantes du pétrole doivent faire face à un choc permanent au-delà de l'effondrement initial des prix. Depuis le début de l'urgence sanitaire, l'appel à des mesures de relance verte se renforce (Mukanjari et Sterner, 2020). Comme le souligne William McDonough début 2005, "l'âge de pierre n'a pas pris fin parce que les humains étaient à court de pierres. Il s'est terminé parce qu'il était temps de repenser notre mode de vie". L'ère du pétrole ne se terminera peut-être pas parce que le monde est à court de pétrole.

1.3.1. La guerre des prix du pétrole : un facteur contributif

Début 2020, le prix du pétrole a chuté en raison de la guerre des prix du pétrole entre la Russie et l'Arabie saoudite. La pandémie de coronavirus a aggravé la situation par la réduction de la demande de pétrole. Les restrictions de voyage imposées pendant la pandémie, qui ont entraîné une réduction de la circulation des personnes et des biens, ont entraîné une baisse de la demande de carburant d'aviation, de charbon et d'autres produits énergétiques, ce qui a ensuite entraîné une baisse du prix du pétrole en raison de la faible demande. La crise du coronavirus a également affecté un large éventail de marchés de l'énergie tels que ceux du charbon, du gaz et des énergies renouvelables, mais son impact sur les marchés pétroliers a été plus grave car elle a entraîné l'arrêt de la circulation des personnes et des marchandises, ce qui a conduit à une baisse drastique de la demande de carburants de transport. Lorsque l'Arabie saoudite a ensuite fourni un excédent de pétrole au monde, le marché a été inondé de trop de pétrole, dépassant la demande pendant la pandémie de COVID-19, ce qui a entraîné une chute du prix du pétrole.

1.3.2. Perte de revenus pétroliers pour les pays dépendants du pétrole :

L'effet de la pandémie sur les pays dépendants du pétrole a été sévère. La baisse mondiale du prix du pétrole, combinée à la faible demande de produits pétroliers sur le marché international, a entraîné un manque à gagner important pour les pays dépendants du pétrole, ce qui a accru les déficits des comptes courants et aggravé la situation de la balance des paiements de nombreux pays dépendants du pétrole tels que le Venezuela, l'Angola et le Nigeria. Ces pays ont également dû faire face à une pression croissante sur leurs réserves de change, ce qui a conduit à la dévaluation des monnaies locales par rapport au dollar. Des pays comme le Kenya, le Nigeria et l'Afrique du Sud ont connu une réduction du prix de l'essence

dans les stations-service locales. Les budgets nationaux ont également été affectés. La baisse soutenue du prix mondial du pétrole due à la pandémie de COVID-19 a fait que le budget national actuel est devenu obsolète pour la plupart des pays dépendants du pétrole, et a dû être révisé parce qu'il ne reflétait pas la réalité économique actuelle puisque le budget a été évalué à un prix du pétrole plus élevé à partir de 2019. Par conséquent, le budget national de certains pays dépendants du pétrole a connu des déficits massifs, ce qui a contraint certains pays à (i) solliciter des prêts étrangers auprès du FMI, de la Banque mondiale et d'autres prêteurs pour financer leurs déficits budgétaires, ou (ii) créer un nouveau budget dont le prix a été fixé en fonction du faible prix actuel du pétrole sur le marché mondial.

2. La COVID-19 et les puissances économiques de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) :

L'Afrique de l'Ouest est une sous-région qui est la plupart du temps au bord du gouffre. La sous-région est bien connue pour sa pauvreté généralisée, sa grave insécurité alimentaire et la montée des conflits. Plus de 350 millions de personnes de personnes vivent dans les quinze pays de la CEDEAO. Le premier cas confirmé a été détecté en Nigeria le 27 février 2020 d'un citoyen italien de retour de Milan. Le 31 mars 2020, les 15 membres auront signalé des cas d'infection à coronavirus. Le nouveau coronavirus (COVID-19), associé à une crise économique qui fait surface, va encore aggraver la situation. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a prévenu que le continent africain, dont la sous-région ouest-africaine, devait se préparer au pire. Les gouvernements ouest-africains ont donc rapidement adopté une série d'actions proactives pour endiguer le virus ; jusqu'à présent, ces actions présentent des inconvénients, principalement pour les populations exposées.

Une communauté économique régionale comme la CEDEAO[1] déploie des énergies et a proposé l'Organisation Ouest Africaine de la Santé (OOAS) pour guider la réponse de la sous-région à la pandémie de coronavirus. Afin d'apprécier les conséquences de l'épidémie sur l'économie ouest africaine, nous allons décrire l'impact du coronavirus sur les différents aspects de l'économie des Etats d'Afrique de l'Ouest, en mettant l'accent sur les cinq puissances

[1] L'espace CEDEAO compte quinze pays à savoir : Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Cote d'ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo.

économiques de la zone CEDEAO pour l'année 2019 à savoir : Nigéria, Ghana, Côte d'Ivoire, Sénégal et Burkina Faso.

Tableau N°1 : Part des puissances économiques ouest africaines dans le PIB global de la CEDEAO

	PIB en 2019 (USD constant 2010)	**Part dans le PIB global de la CEDEAO**
Nigéria	477 161 826 016	**89,54 %**
Ghana	57 315 905 531	
Côte d'Ivoire	44 419 766 992	
Sénégal	25 821 124 786	
Burkina Faso	16 708 316 591	
Mali	15 562 204 140	**2,24 %**
Bénin	14 867 185 273	**2,14 %**
Niger	13 127 408 385	**1,89 %**
Guinée	11 760 762 589	**1,69 %**
Togo	5 625 948 588	**0,81 %**
Sierra Leone	3 816 410 758	**0,54 %**
Liberia	2 548 948 907	**0,36 %**
Cap-Vert	2 148 955 357	**0,30 %**
Gambie	1 913 886 427	**0,27 %**
Guinée-Bissau	1 220 795 318	**0,17 %**
TOTAL	**694 019 445 658**	**100 %**

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données du Fond Monétaire Internationale, 2020.

2.1. Les répercussions de la pandémie sur l'économie de le Nigéria:

Le pays le plus peuplé d'Afrique, le Nigéria, a connu comme la plupart des pays subsahariennes l'impact économique de la crise sanitaire COVID-19. Depuis début Mars 2020, le Nigéria a ressenti une chute des indispensables recettes pétrolières, chose qui a engendré un ralentissement de 5,7 % dans la croissance de son PIB qui a passé de 2,2 % en 2019 à -3,5 % en 2020. En ce qui est de l'inflation, La moyenne annuelle en Nigéria s'est amplifié de 1,6 % en passant de 11,4 % à 13,0 %, puisque 80 % des produits vendus sont importés. Comme il est affiché dans le tableau N°2, le pourcentage du solde public du Nigéria

par rapport à son produit intérieur brute a connu une forte baisse de 2,2 %, tandis que la dette publique s'est creusé de 5,9 % (pourcentage du PIB).

Tableau N° 2 : Impact de la COVID-19 sur les principaux indicateurs économiques du Nigéria

(e) estimation (p) prévision	PRE-COVID		POST-COVID	
	2018	2019	2020(e)	2021(p)
Croissance PIB (%)	1,9	2,2	-3,5	1,5
Inflation (moyenne annuelle, %)	12,1	11,4	13,0	15,0
Solde public / PIB (%)	-4,3	-4,8	-7,0	-5,0
Solde courant / PIB (%)	1,0	-3,8	-3,0	-2,0
Dette publique / PIB (%)	27,7	29,1	35,0	36,0

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données de la Banque Mondiale, 2020.

Dans le cas de la Nigéria, on peut résumer les principaux répercussions économiques dû à la crise provoquée par le choc de la COVID-19 dans les points suivants : La contraction de l'économie de 5,7 % ; La dépréciation et fragilisation de la Naira (monnaie du Nigeria depuis 1973) ; La suppression du plafond sur le prix du carburant destinée au raffinage ; La hausse modulée du prix de l'électricité ; La hausse du taux de chômage sachant le fort essor démographique ; Des coupes dans l'investissement public et dans les dépenses « non essentielles »; Un retrait progressif des compagnies étrangères des gisements terrestres ; L'abaissement du taux directeur du crédit à 11,5%; La Dévaluation du taux de change à deux reprises par la banque centrale du Nigérie et cela en dépit de l'aide d'urgence du FMI à hauteur de 0,6% du PIB.

2.2.Les répercussions de la pandémie sur l'économie de la Ghana:

Les mesures de lutte contre la pandémie de COVID-19 au Ghana ont contribué à faire chuter la croissance en 2020, même si ces mesures n'ont pas été très sévères. En effet, la croissance du PIB s'est ralenti de 5,5 % en passant de 6,5 % en 2019 à 1,0 % en 2020. Le ralentissement de la croissance est dû essentiellement à la des recettes d'exportation de pétrole et de cacao, et ce malgré le plan de soutien national « Coronavirus Alleviation Program » (3% du PIB). La moyenne annuelle de l'inflation a augmenté de 2,8 % en passant de 7,2 % à 10,0 %. Comme il est affiché dans le tableau N°3, le pourcentage du solde public du Ghana par rapport à son produit intérieur brute a connu une forte baisse de 7,7 %, tandis que la dette publique s'est

creusé de 13,2 % (pourcentage du PIB) sans compter les 10% relatifs aux arriérés et aux dettes des sociétés publiques.

Tableau N° 3 : Impact de la COVID-19 sur les principaux indicateurs économiques du Ghana

(e) estimation (p) prévision	PRE-COVID		POST-COVID	
	2018	2019	2020(e)	2021(p)
Croissance PIB (%)	6,3	6,5	1,0	3,0
Inflation (moyenne annuelle, %)	9,8	7,2	10,0	9,0
Solde public / PIB (%)	-7,0	-7,3	-15,0	-9,0
Solde courant / PIB (%)	-3,1	-2,7	-3,5	-3,0
Dette publique / PIB (%)	59,1	62,8	76,0	75,0

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données de la Banque Mondiale, 2020.

Dans le cas du Ghana, on peut résumer les principaux répercussions économiques dû à la crise provoquée par le choc de la COVID-19 dans les points suivants : Hausse de l'indice de concentration dans l'économie ghanéenne; Détérioration des comptes publics ; Report du paiement des intérêts sur les obligations domestiques non négociables; Accentuation du besoin de financement (16 % du PIB), englobent le déficit et le service de la dette; Suspension du plafond de déficit prévu dans la loi de responsabilité budgétaire; Une coûteuse recapitalisation du système bancaire (5,5% du PIB) ; Fragilisation du secteur financier; Ralentissement des IDE, Fragilisation du financement du déficit courant.

2.3.Les répercussions de la pandémie sur l'économie de la Côte d'ivoire:

En 2020, la crise sanitaire en Côte d'ivoire a mis fin à une succession d'années à forte croissance. La Côte d'ivoire a ressenti comme les autres pays ouest africains les effets négatifs de la pandémie COVID-19 sur son économie. Depuis fin Février 2020, la croissance du PIB s'est ralenti de 5,5 % en passant de 6,5 % en 2019 à 1,0 % en 2020. La moyenne annuelle de l'inflation a augmenté de 1,7% en passant de 0,8% à 2,5 %. Comme il est affiché dans le tableau N°4, le pourcentage du solde public de la Cote d'ivoire par rapport à son produit intérieur brute a connu une forte baisse de 2,7 %, tandis que la dette publique s'est creusé de 5 % (pourcentage du PIB).

Tableau N° 4 : Impact de la COVID-19 sur les principaux indicateurs économiques du Côte d'ivoire

(e) estimation (p) prévision	PRE-COVID		POST-COVID	
	2018	2019	2020(e)	2021(p)
Croissance PIB (%)	6,8	6,5	1,0	6,0
Inflation (moyenne annuelle, %)	0,4	0,8	2,5	2,0
Solde public / PIB (%)	-2,9	-2,3	-5,0	-4,0
Solde courant / PIB (%)	-3,6	-2,7	-4,0	-3,0
Dette publique / PIB (%)	53,2	52,0	57,0	59,0

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données de la Banque Mondiale, 2020.

Pour l'économie ivoirienne, on peut résumer les principaux répercussions économiques dû aux mesures de lutte contre la pandémie dans les points suivants : La baisse de la demande mondiale et le recul des exportations de cacao qui constituent la moitié de l'offre exportable ainsi que l'affaiblissement des importations ; La désorganisation du transport ; Une méforme de la demande intérieure ; Renchérissement des prix alimentaires dû aux problèmes d'approvisionnement ; Chute des revenus des agriculteurs avec la baisse des volumes de cacao commercialisés ; Détérioration modérée des comptes publics ; Besoin accru de financement à hauteur de USD 886 millions.

2.4.Les répercussions de la pandémie sur l'économie de la Sénégal:

Au Sénégal, les effets de la crise sanitaire sur l'économie nationale étaient visiblement observables a mis fin à une succession d'années à forte croissance. Depuis la propagation de la COVID-19 dans l'ensemble du pays, la croissance du PIB s'est ralenti de 6,8 % en passant de 5,3 % en 2019 à -1,5 % en 2020. La moyenne annuelle de l'inflation a augmenté de 1,7% en passant de 1,0% à 2,7 %. Comme il est affiché dans le tableau N°5, le pourcentage du solde public de la Cote d'ivoire par rapport à son produit intérieur brute a connu une chute de 1,3 %, tandis que la dette publique s'est creusé de 3,9 % (pourcentage du PIB).

Tableau N° 5 : Impact de la COVID-19 sur les principaux indicateurs économiques du Sénégal

(e) estimation (p) prévision	PRE-COVID		POST-COVID	
	2018	2019	2020(e)	2021(p)
Croissance PIB (%)	6,4	5,3	-1,5	4,0
Inflation (moyenne annuelle, %)	0,5	1,0	2,7	2,2
Solde public / PIB (%)	-3,6	-3,8	-6,0	-4,5
Solde courant / PIB (%)	-8,8	-7,7	-9,0	-10,0
Dette publique / PIB (%)	63,2	64,1	68,0	68,0

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données de la Banque Mondiale, 2020.

En 2020, la crise de la COVID-19 a contrarié la croissance enregistrée par le Sénégal durant cette dernière décennie. Les mesures mises en œuvre pour lutter contre la COVID-19 ont suffi pour engendrer une légère récession. En ce qui concerne le Sénégal, on peut résumer les principaux répercussions économiques dû aux mesures de lutte contre la pandémie dans les points suivants : Hausse des dépenses publiques (7% du PIB), Creusement du déficit et l'alourdissement de la dette, Décalage de la mise en exploitation des gisements gaziers; Un important déficit courant dans la balance des biens (12% du PIB) ; Réduction des investissements directs étrangers (IDE).

2.5.Les répercussions de la pandémie sur l'économie de la Burkina Faso:

Le Burkina Faso, comme le reste des pays de l'espace CEDEAO, a ressenti les effets de la crise sanitaire sur son économie nationale. Depuis la propagation de la COVID-19 dans l'ensemble du pays, la croissance du PIB s'est ralenti de 7,7 % en passant de 5,7 % en 2019 à -2,0 % en 2020. La moyenne annuelle de l'inflation a augmenté de 4,7% en passant de -3,2 % à 1,5 %. Comme il est affiché dans le tableau N°6, le pourcentage du solde courant de la Burkina Faso par rapport à son produit intérieur brute a connu une chute de 1,3 %, tandis que la dette publique s'est creusé de 4 % (pourcentage du PIB).

Tableau N° 6 : Impact de la COVID-19 sur les principaux indicateurs économiques du Burkina Faso

(e) estimation (p) prévision	PRE-COVID		POST-COVID	
	2018	2019	2020(e)	2021(p)
Croissance PIB (%)	6,8	5,7	-2,0	4,0
Inflation (moyenne annuelle, %)	2,0	-3,2	1,5	3,0
Solde public / PIB (%)	-4,1	-3,3	0,4	-0,4
Solde courant / PIB (%)	-4,1	-4,7	-3,4	-3,5
Dette publique / PIB (%)	37,7	42,7	46,7	48,0

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données de la Banque Mondiale, 2020.

Après une légère récession en 2020 au Burkina Faso, on peut résumer les principaux répercussions économiques dû aux mesures de lutte contre la pandémie dans les points suivants : La formation brute de capital fixe aurait diminué de 5% en 2020 ; La baisse des exportations de coton (baisse des prix du coton de 20% entre janvier et août 2020) et de la hausse des importations notamment de biens d'équipement ; Ralentissement de la contribution du secteur tertiaire dans la croissance ; Baisse des recettes fiscales et détérioration des finances publiques ; Affaiblissement de l'excédent public enregistré en 2019 ; Alourdissement de la dette burkinabè extérieure de 23% ; L'excédent des échanges de biens a diminué en 2020 avec la chute des prix et de la demande de coton ; Le déficit des services s'est aussi aggravé suite à l'effondrement du tourisme et des transports.

Conclusion :

En guise de conclusion, personne ne peut nier les répercussions de la pandémie COVID-19 sur les aspects socio-économiques de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). L'échantillon que nous avons choisis des cinq puissances économiques membres de l'espace régional à savoir le Nigéria, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Burkina Faso, nous a permis, à travers une analyse descriptive, d'avoir une idée sur l'ampleur de l'impact de la crise sanitaire sur la croissance économique en Afrique de l'Ouest.

Accaparant plus de 89,50 % du Produit Intérieur Brute de la communauté économique Ouest Africaine, les cinq puissances économiques membres de l'espace CEDEAO ont enregistré un ralentissement de la croissance combiné par une chute des indispensables recettes pétrolières. La moyenne annuelle de l'inflation a augmenté ainsi que le pourcentage du solde public des économies Ouest Africaine par rapport à leurs produit intérieur brute, tandis que la dette publique s'est creusé dans la plupart des économies de la zone CEDEAO

En effet, on peut synthétiser les répercussions économiques de la crise sanitaire sur de la communauté économique Ouest Africaine comme suit : La contraction de l'économie; La dépréciation et fragilisation de la Monnaie Ouest Africaine; La suppression du plafond sur le prix du carburant; La hausse progressive du prix de l'électricité ; L'amplification du chômage; L'investissement public a subi des coupes; Un retrait progressif des compagnies étrangères des gisements terrestres; L'abaissement du taux directeur du crédit et la Dévaluation du taux de change par les banques centrales de la communauté Ouest Africaine.

Les pays de la CEDEAO nécessitent une supervision forte et résiliente dans leurs sociétés ainsi qu'un plan directeur socio-économique complet dans tous les secteurs. Ce bloc régionale s'est avéré vulnérable vis-à-vis aux chocs extérieurs causés par la pandémie COVID-19 ce qui nécessite des programmes instantanés, appliqués et adaptables à eux. Afin de relever le défi d'une relance économique post COVID-19, l'économie Ouest Africaine doit être rajeunie et équilibrée après la crise sanitaire par des programmes à moyen et long terme.

BIBLIOGRAPHIE

- Onyekwena, C., Ekeruche, M.A. (2019), Is a debt crisis looming in Africa?, [online] Brookings. Available at: https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2019/04/10/is-a-debt-crisis-looming-in-africa/.
- Hausmann, R. (2020). Flattening the COVID-19 Curve in Developing Countries, [online] Project Syndicate. Available at: https://www.project-syndicate.org/commentary/flattening-covid19-curve-in-developing-countries-by-ricardo-hausmann-2020 03?barrier=accesspaylog.
- Banque Mondiale (2020), Le commerce au service du développement à l'ère de la mondialisation des chaines de valeurs, Rapport Abrégé sur le développement dans le Monde 2020, 11 Pages.
- Fernandes, N. (2020), Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy, IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E, 33 Pages.
- Atkeson, A. (2020), What will be the economic impact of Covid-19 in the US? Rough estimates of disease scenarios, Nber Working paper series, Working paper 26867, 25 Pages.
- McKibbin, W.J., Fernando, R. (2020), Global Macroeconomic Scenarios of the COVID-19 Pandemic, CAMA Working Paper No. 62/2020, 60 Pages.
- Altig, D., & Al (2020), Economic uncertainty before and during the COVID-19 pandemic, Journal of Public Economics, Volume 191, 104274, 50 Pages.
- Ozili, P.K, Arun, T. (2020), Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy, SSRN papers, 27 Pages.
- Glauber, J., & Al. (2020), COVID-19: Trade restrictions are worst possible response to safeguard food security, International Food Policy Research Institute (IFPRI), IFPRI book chapters, in: COVID-19 and global food security, chapter 14, pages 66-68.
- Headey, D.D, Ruel, M.T (2020), The COVID-19 nutrition crisis: What to expect and how to protect, International Food Policy Research Institute (IFPRI), IFPRI book chapters, in: COVID-19 and global food security, chapter 8, pages 38-41.
- Mukanjari, S., Sterner, T. (2020), Charting a "Green Path" for Recovery from COVID-19. Environmental and Resource Economics volume 76, pages 825–853.
- Dutta, V., & Al. (2020), The 2019–2020 Novel Coronavirus (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2) Pandemic: A Joint American College of Academic International Medicine-World Academic Council of Emergency Medicine Multidisciplinary COVID-19 Working Group Consensus Paper, J Glob Infect Dis, pages 47–93.

- Hepburn, C. & Al. (2020), Will COVID-19 fiscal recovery packages accelerate or retard progress on climate change?, Oxford Review of Economic Policy, Volume 36, Issue Supplement, pages 359–381.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

دور الدولة في التعافي الاقتصادي والاجتماعي على ضوء جائحة كوفيد 19: حالة المغرب

The role of the state in economic and social recovery in light of the COVID-19 pandemic: the case of Morocco

Auteur 1 : عبد العزيز الوالي

أستاذ باحث، كلية الاقتصاد و التدبير

جامعة الحسن الأول ، سطات، المغرب

eloualiabdelaziz@yahoo.fr

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

Pour citer cet article : : EL OUALI .A (2021) « The role of the state in economic and social recovery in light of the COVID-19 pandemic: the case of Morocco », **African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 130-140.**

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5643613

Copyright © 2020 – ASJ

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز دور الدولة المغربية في التعافي الاقتصادي و الاجتماعي من انعكاسات الأزمة الصحية الناجمة عن تفشي فيروس كورونا "كوفيد-19 "، و الآليات و الوسائل المستعملة لهذا الغرض. و من أجل ذلك تقدم هذه الورقة تحليلا للوضعية الصحية و الاقتصادية و الاجتماعية الناجمة عن الجائحة، قبل عرض و تحليل الإجراءات المتخذة من أجل مواجهة الأزمة و التخفيف من حدتها و إعادة إنعاش الاقتصاد، كما تعرض الآفاق المستقبلية و التحديات المطروحة على الدولة المغربية على ضوء الدروس المستخلصة من الأزمة الحالية و تعتمد الدراسة المقاربة التحليلية للمعطيات و البيانات و المعلومات، التي نشرتها مختلف المؤسسات الوطنية و الدولية التي تعنى بالموضوع.

الكلمات المفاتيح : جائحة كورونا، الأزمة، الدولة، التعافي الاقتصادي و الاجتماعي

Abstract

This article aims to show the role of the Moroccan state in economic and social recovery, in light of the Covid-19 health crisis, as well as the tools and means used in this context. To do this, the study presents the health, economic and social situation resulting from the pandemic. Then, it presents and analyzes the measures taken to fight the pandemic, minimize its impacts and revitalize the economy. Likewise, it outlines the future prospects and challenges of the Moroccan state in the light of the lessons learned from the current crisis. The study adopts an analytical methodology that analyzes data, information and statistics published by the various national and international institutions interested in the topic.

Keywords: the coronavirus pandemic, the crisis, the state, economic and social recovery.

مقدمة:

عرف المغرب كباقي دول العالم أزمة صحية نتيجة تفشي فيروس كوفيد 19 عبر العالم انطلاقا من مدينة وهان الصينية. و قد كان لهذه الأزمة الصحية انعكاسات و تأثيرات متعددة على عدة مستويات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، نفسية، جواقتصادية و جيوسياسية ؛ كما كان للعولمة دور أساسي في حدة و سرعة عدوى الأزمات عبر العالم نتيجة حرية تنقل البضائع و الأشخاص و الرأسمال، مما أدى بالدول و الحكومات إلى لعب دور أساسي في مواجهة و تخفيف اثار الأزمات التي رافقت الجائحة.

في هذه المقال سنحاول إبراز الدور المحوري الذي لعبته الدولة المغربية في مواجهة الأزمة الصحية و تبعاتها الاقتصادية و الاجتماعية، في إطار عدة مقاربات استباقية، تدخلية، استشرافية و مستقبلية؛ و سنعتمد المقاربة التحليلية بناء على المعطيات و المعلومات و البيانات التي نشرتها المؤسسات الوطنية و الدولية ذات الصلة بالموضوع.

سنتناول هذا الموضوع في ثلاث أجزاء:

1 – من الأزمة الصحية إلى الأزمة الاقتصادية و الاجتماعية؛

2 - الدور المحوري للدولة المغربية في مواجهة الأزمة الصحية و تبعاتها الاقتصادية و الاجتماعية و آليات التعافي ؛

3 - الآفاق المستقبلية و التحديات المطروحة على الدولة المغربية بعد جائحة كورونا على ضوء الدروس المستخلصة من الأزمة الحالية.

1 . من الأزمة الصحية الى الأزمة الاقتصادية و الاجتماعية:

انطلقت الأزمة صحية بسبب ظهور فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 و انتقلت إلى أزمات ذات طبيعة اقتصادية و اجتماعية، نتيجة اتخاذ إجراءات الحجر الصحي و إغلاق الحدود من طرف عدة دول للحد من انتشار الفيروس و هكذا سنتطرق في هدا الجزء، على التوالي، إلى الأزمة الصحية و الأزمة الاقتصادية و الاجتماعية التي يمر منها المغرب.

1..1. الأزمة الصحية لجائحة كوفيد 19

لقد تم اكتشاف الحالات الأولى لمرض فيروس كورونا بمدينة وهان الصينية في 31 دجنبر 2019 و بدأ انتشار المرض بسرعة فائقة في باقي بلدان العالم، حيث عرف المغرب الحالة الأولى المؤكدة في 2 مارس 2020 .

و إلى حدود نهاية شهر مارس من هذه السنة، عرفت الحالة الوبائية الأرقام و المؤشرات التالية:

- **على الصعيد العالمي** سجلت 128830886 حالة مؤكدة و 2798894 حالة وفاة (منظمة الصحة العالمية، مارس، 2021).
- **على الصعيد الوطني، تم تسجيل ما يلي (وزارة الصحة، مارس، 2021):**

الحالات المؤكدة	496097	**مؤشر الإصابة التراكمي**	1364.3 لكل 100000 نسمة
الوفيات	8818	**نسبة الفتك**	1.8 في المائة
المتعافون	483363	**نسبة التعافي**	97.4 في المائة
التحاليل المخبرية المجراة	5473383	**الحالات النشيطة**	3916
الحالات الخطيرة	411	**الحالات تحت التنفس الاصطناعي الغير الاختراقي**	222
معدل ملئ أسرة الإنعاش المخصصة لكوفيد	13 في المائة	**الحالات تحت التنفس الاصطناعي الاختراقي**	27

وهذه الإحصائيات تبين مدى سرعة انتشار الفيروس و خطورته التي لم يسبق لها مثال

كما ظهرت بعض حالات فيروس كورونا المتحور بالمغرب، حيث سجلت عشرات الحالات بعدة جهات بالمملكة.

و قد مرت الحالة الوبائية من عدة موجات، بلغت في بعض الدول الموجة الثالثة.

1. 2. الأزمة الاقتصادية و الاجتماعية

أدت الأزمة الصحية إلى أزمات اقتصادية و اجتماعية بسبب انخفاض الطلب و العرض في آن واحد، بسبب انخفاض المبادلات التجارية الدولية و اضطراب سلاسل القيم العالمية نتيجة إغلاق الحدود؛ و قد تجلت هذه الأزمة في عدة مجالات: القطاع الخاص، القطاع العام، المجال الاجتماعي.

ففي مجال المقاولات و القطاع الخاص، و بعد تطبيق المغرب للحجر الصحي الشامل، فإن 57 في المائة من المقاولات توقفت أو أغلقت نهائيا (المندوبية السامية للتخطيط ، أبريل 2020)، في حين باقي الشركات (43 في المائة) قامت بخفض الإنتاج من أجل احترام التدابير الاحترازية التي أقرتها السلطات العمومية للحد من انتشار الفيروس. و من بين القطاعات التي تأثرث كثيرا، هناك قطاع السياحي و قطاع النسيج و الملابس و قطاع العقار. في المقابل، هناك قطاعات لم تتأثر بالأزمة بل استفادت منها كقطاع المواصلات و قطاع الشبه طبي.

على مستوى القطاع العام: عرفت المالية العمومية، خلال سنة 2020 ، تظهورا كبيرا نتيجة ارتفاع التكاليف العمومية المرتبطة بتدبير جائحة كورونا: التكاليف الصحية و المساعدات المقدمة للأسر المتضررة من الحجر الصحي الشامل، و كذلك نتيجة انخفاض المداخيل العمومية خاصة المداخيل الضريبية نظرا لتوقف المقاولات عن العمل أو خفض إنتاجها. و عليه، تم تسجيل عجز في ميزانية الدولة و اللجوء إلى الاقتراض مما أدى إلى ارتفاع كبير في حجم الدين العمومي. و قد قدرت وزارة الاقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة كلفة الحجر الصحي على الاقتصاد الوطني ب 0.1 في المائة من الناتج الداخلي الإجمالي، أي ما يعادل مليار درهم لكل يوم (وزارة الاقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة، يوليوز 2020، أ ، ص 7).

و نظرا للتغيرات الكبيرة التي عرفتها الفرضيات التي أنجز على أساسها قانون المالية لسنة 2020، نتيجة لانعكاسات الأزمة الصحية و ضعف التساقطات المطرية، اضطرت الحكومة المغربية إلى إعداد قانون مالية معدل نفس السنة و ذلك تماشيا مع مبدأ الصدقية و الشفافية في تدبير المالية العمومية، طبقا للدستور و للقانون التنظيمي للمالية؛ و للإشارة فمنذ 1991 لم يسبق للمغرب أن عرف قانون مالية معدل. و توقع قانون المالية المعدل للسنة المالية 2020 عجز الميزانية يقدر ب 7,5 في المائة من الناتج الداخلي الخام و ذلك بعد أن كان متوقعا عجزا ب 3,5 في المائة في قانون المالية لسنة 2020، أي بزيادة العجز ب 4 نقط (وزارة الاقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة،يوليوز 2020، ب، ص 2).

على الصعيد الاجتماعي كان لجائحة كورونا تأثير كبير على الدخل و نسبة الفقر و البطالة و كذا الفوارق الاجتماعية.

تشير دراسة أنجزت حول متوسط الدخل الشهري للأشخاص النشيطون المشتغلون بالنصف أثناء الحجر الصحي (المنذوبية السامية للتخطيط ، يونيو 2020 ، ص 6). كما أن معدل البطالة مر من 8.1 في المائة إلى 12.3 في المائة، حسب نتائج بحث المندوبية السامية للتخطيط أنجز خلال الثلاث أشهر الثانية من 2020 و ذلك نتيجة خسارة حوالي 589000 منصب عمل، 520000 منها بالعالم القروي و الباقي بالعالم الحضري.

2. الدور المحوري للدولة المغربية في مواجهة الأزمة الصحية و تبعاتها الاقتصادية و الاجتماعية و آليات التعافي

منذ الأزمة العالمية لسنة 1929، برزت أهمية الدولة و دورها المهم في تحريك عجلة الاقتصاد و معالجة اختلالات السوق من فوارق اجتماعية و مجالية و حماية اجتماعية للفئات الهشة ، قد كان الفضل في هذه النظرية للاقتصادي البريطاني

الكبير جو مينارد كينز الذي أسس للمقاربة الماكرو اقتصادية؛ و هو من المدافعين عن ضرورة تدخل الدولة في المجالين الاقتصادي و الاجتماعي وذلك على خلفية الأزمة الاقتصادية العالمية المذكورة؛و بذلك شكلت نظريته انتقادا للنظرية الكلاسيكية (أدم سميت، دافيد ريكاردو...)، التي تتبنى حياد الدولة في المجال الاقتصادي و تضع الثقة الكاملة في السوق للمعالجة الذاتية للاختلالات.

و قد أكدت الأزمة الصحية الناتجة عن جائحة كوفيد 19 و ما تلاها من انعكاسات اقتصادية و اجتماعية على الدور المحوري للدولة في التعافي الاقتصادي و الاجتماعي، هذا ما سنراه في هذا الجزء الثاني من خلال إبراز الإجراءات المتخذة من طرف الدولة المغربية على مختلف الأصعدة: الصحة، الاقتصاد و المجال الاجتماعي.

1.2. على الصعيد الصحي

كما أن الأزمة الاقتصادية و الاجتماعية مرتبطة بالأزمة الصحية، فإن التعافي الاقتصادي و الاجتماعي هو مرتبط أشد الارتباط بالتعافي الوبائي. و قد اتخذت السلطات المغربية في هذا المجال عدة إجراءات استباقية، منها:

اعلان الحجر الصحي الشامل مبكرا في 20 مارس 2020 ، حيث الحالات المسجلة لم تتجاوز 100؛ و من أجل شرعنة و توسيع هوامش تذخلاتها، اتخذت الحكومة مرسوم بقانون رقم 2.20.292 صادر في 23 مارس 2020 يتعلق بسن أحكام خاصة بحالة الطوارئ الصحية و إجراءات الإعلان عنها. و كذا المرسوم رقم 2.20.293 الصادر في 24 مارس 2020 بإعلان حالة الطوارئ الصحية بسائر أرجاء التراب الوطني لمواجهة تفشي فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19.

و قد تم تطبيق الحجر الصحي الشامل لمدة ثلاثة أشهر تقريبا وذلك بمنع خروج الأشخاص من المنازل إلا للضرورة (العمل، التطبيب، اقتناء المواد و السلع الضرورية للمعيشة،أسباب عائلية ملحة ...) و بعد الحصول على ترخيص من السلطات المحلية. و بعد رفع الحجر الصحي الشامل تدريجيا، تم إقرار تدابير احترازية كالتباعد الاجتماعي ، ارتداء الكمامة ، النظافة ، منع التظاهرات ، الحفلات و التجمعات العمومية.

و تعمل لجنة طبية علمية على تتبع و تحليل معطيات الوضعية الوبائية و تقديم التوصيات للسلطات قصد اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الجائحة.

من جهة أخرى، نهجت وزارة الصحة برنامجا تواصليا مكثف، حيث دأبت في الشهور الأولى على عقد ندوات صحفية يومية لإطلاع الرأي العام على مستجدات الوضعية الوبائية . و قد شارك في هده الندوات رئيس الحكومة، وزير الصحة و مسؤولين بوزارة الصحة. كما تم إطلاق البوابة الرسمية الخاصة بكوفيد لتقديم المعلومات و الإعلانات و كل ما يتعلق بالجائحة.

و بالموازاة مع هذا، انخرطت السلطات المغربية مبكرا في التجارب السريرية المتعلقة بإنتاج اللقاح المضاد لكورونا و أبرمت اتفاقيات مع الشركات المتخصصة من أجل ضمان التزود المبكر باللقاح، و هذا ما مكن المغرب من إطلاق حملة التلقيح في ظروف جيدة، لقت استحسان و إشادة المجتمعين الوطني و الدولي.

و إلى حدود نهاية مارس 2021 ، استفاد من عملية التلقيح 4320349 شخص من الجرعة الأولى و 36742251 من الجرعة الثانية (وزارة الصحة، مارس 2021)، يتطلع المغرب إلى تلقيح 80 في المائة من الساكنة من أجل تحقيق المناعة الجماعية ضد فيروس كوفيد 19.

2.2. على الصعيد الاقتصادي و الاجتماعي

من أجل التتبع المستمر للوضعية الاقتصادية، عملت وزارة الاقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة بتاريخ 11 مارس 2020 على خلق لجنة اليقظة الاقتصادية الخاصة ببحث تداعيات تفشي الفيروس. و تضم هذه اللجنة، إضافة إلى وزير الاقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة منسق اللجنة، وزير الداخلية، وزير الشؤون الخارجية و التعاون الإفريقي و المغاربة المقيمين

بالخارج، وزير الفلاحة و الصيد البحري و التنمية القروية و المياه و الغابات، وزير الصحة، وزير الصناعة و التجارة و الاقتصاد الأخضر و الرقمي، وزير السياحة و الصناعة التقليدية و النقل الجوي و الاقتصاد التضامني، وزير الشغل و الإدماج المهني، بنك المغرب، المجموعة المهنية لأبناك المغرب، الكنفدرالية العامة للمقاولات بالمغرب، فدرالية الغرف المغربية للتجارة و الصناعة و الخدمات و فدرالية غرف الصناعة التقليدية. كما يمكن أن تضم، عند الاقتضاء جهات فاعلة أخرى من القطاع العام أو الخاص.

و من مهام هذه اللجنة التتبع الآني لتطور الوضعية الاقتصادية الوطنية و كدا إبراز الإجراءات الملائمة لمواكبة القطاعات الأكثر تضررا من تفشي الجائحة. و قد عقدت هده اللجنة ما يفوق عشرة اجتماعات و اتخذت عدة إجراءات أهمها:

° منح تعويض جزافي محدد في 2000 درهم لفائدة الأجراء و المستخدمين المتوقفين مؤقتا عن العمل و المصرح بهم لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي خلال الثلاثة أشهر للحجر الصحي الشامل. كما تم تمديد مدة هذه الاستفادة بالنسبة للعاملين في بعض القطاعات كالسياحة و تموين الحفلات.

°دعم الأسر العاملة في القطاع غير المهيكل و المتضررة من كورونا؛ و يقدر هذا الدعم ب 800، 1000 و 1200 درهم لكل أسرة حسب عدد أفرادها و لثلاث مرات.

°مواكبة و دعم المقاولات المتوسطة و الصغرى و الصغرى جدا، من خلال قيام الصندوق المركزي للضمان بإحداث:

- آلية ضمان القروض البنكية الممنوحة للمقاولين الذاتيين، أطلق عيها إسم "ضمان المقاولين الذاتيين كوفيد 19" لتغطية النفقات الضرورية التي لا يمكن تأجيلها، و ذلك بما يعادل ثلاثة أشهر من رقم المعاملات المصرح به في آخر إقرار ضريبي مع سقف محدد في 15000 درهم و وفق شروط محددة.

- آلية" ضمان أوكسجين" التي تمكن المقاولات، التي تعرف أزمة سيولة، من الحصول على قروض استثنائية لتمويل احتياجات أموال الدوران لتغطية ثلاث أشهر من المصاريف الجارية و المتعلقة أساسا بالأجور وواجبات الكراء و المشتريات الضرورية.

و لأجل تعبئة الموارد المالية اللازمة لمواجهة الأزمة الصحية و الاقتصادية، و تبعا للتعليمات الملكية السامية، و بناء على القانون التنظيمي رقم 130.30 لقانون المالية، عملت الحكومة بتاريخ 17 مارس 2020 على خلق صندوق خاص مرصد لأمور خصوصية تحت اسم "الصندوق الخاص بتدبير جائحة فيروس كورونا" ، ذلك بواسطة مرسوم رقم 2.20.269 ، نظرا للاستعجال و الحاجة الماسة للمنفعة العامة. و قد تم التصديق على هدا الصندوق في قانون المالية المعدل لسنة 2020.

و تتكون موارد هذا الصندوق، و التي بلغت 33 مليار درهم، من:

°دفعات الميزانية العامة؛

°مساهمات الجماعات الترابية و المؤسسات و الشركات العمومية و القطاع الخاص و المنظمات و المؤسسات الدولية؛

° الغرامة الصادرة في حق اتصالات المغرب من طرف الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات بخصوص خرق قواعد المنافسة في مجال الاتصالات؛

° الهبات و التبرعات؛

° موارد مختلفة.

كما خصصت مصاريف هذا للحساب للعمليات التالية:

° تأهيل المنظومة الصحية؛

° دعم الاقتصاد الوطني لمواجهة تداعيات الفيروس: مساعدات للعاملين بالقطاع الغير مهيكل و الحاملين لبطاقة الراميد المتضررين من توقف النشاط بسبب الحجر الصحي، مساعدات العمال المنخرطين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و المتوقفين عن العمل، دعم أثمنة بيع الكمامات و تحمل بعض نفقات تأجيل أداء أقساط القروض؛

° دفعات لفائدة ميزانية الدولة، الجماعات الترابية، المؤسسات و الشركات العمومية و الخاصة؛

° مصاريف مختلفة.

كما تم التوقيع من طرف الدولة و المقاولات و القطاع البنكي بتاريخ 20 غشت 2020 على ميثاق من أجل إنعاش الاقتصاد و التشغيل؛ يهدف هذا المشروع لتحقيق الأهداف التالية (وزارة الاقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة، أكتوبر 2020، ص 6):

- إنعاش الدينامية الاقتصادية؛
- الحفاظ على التشغيل و دعمه مع الوقاية الصحية للعاملين؛
- تسريع عملية إدماج القطاع غير المهيكل؛
- تشجيع الحكامة الجيدة.

و يتضمن هذا الاتفاق إجراءات أفقية و أخرى قطاعية خاصة بالقطاعات الأكثر تضررا و التي كانت موضوع عقود برامج مع الفدراليات المعنية. و من أجل هذا، تعهدت الدولة بتعبئة 120 مليار درهم، منها 75 مليار درهم كقروض مضمونة من طرف الدولة لفائدة المقاولات و 45 مليار درهم، منها 15 مليار درهم ممولة من طرف الميزانية العامة للدولة، و التي خصصت لحساب مرصد لأمور خصوصية يحمل اسم "صندوق الاستثمار الاستراتيجي" و الذي أحدث بمرسوم رقم 2.20.528 الصادر بالجريدة الرسمية بتاريخ 13 غشت 2020 ، من أجل تمويل مشاريع الاستثمار.

كما لجأت الحكومة في يوليوز 2020 إلى آلية قانون المالية المعدل من أجل تحيين فرضيات قانون مالية 2020، و المعطيات المتعلقة بموارد ميزانية الدولة و إعادة توجيه النفقات مراعاة للإكراهات المرتبطة بالجائحة، و كذلك المصادقة على التدابير المستعجلة و تنزيلها لمواجهة اثار جائحة كوفيد 19 و التي تمحورت حول النقاط التالية (وزارة الاقتصاد و المالية، يوليوز 2020، ج، ص 2):

- مواكبة الاستئناف التدريجي للأنشطة الاقتصادية،
- الحفاظ على مناصب الشغل،
- تسريع تنزيل الإصلاحات الإدارية .

من جهة أخرى، و على المستوى النقدي، عمل بنك المغرب على تخفيض سعر الفائدة المرجعي مرتين من 2.5 إلى 2 ثم إلى 1.5 في المائة، و تحرير الحساب الاحتياطي بالكامل لفائدة البنوك (وزارة الاقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة، يوليوز 2020، د، ص 10).

3. الأفاق المستقبلية و التحديات المطروحة على الدولة المغربية بعد جائحة كورونا على ضوء الدروس المستخلصة من الأزمة الحالية

لقد شكلت الأزمة المرتبطة بتفشي فيروس كورونا المستجد منعطفا كبيرا في التغيرات الجيواقتصادية و الجيوسياسية، حتى أن جل المحللين توقعوا أن مرحلة ما بعد كوفيد 19 لن تكون كمرحلة ما قبل كوفيد 19 ؛ من هذا المنطلق، يجب استخلاص الدروس و العبر من الأزمة الحالية و استشراف المستقبل بعد جائحة كورونا.

1.3. بعض الدروس المستخلصة من أزمة فيروس كورونا المستجد

لقد شكلت الأزمة الصحية الناجمة عن تفشي فيروس كورونا المستجد و انعكاساتها المختلفة على عدة أصعدة: الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي و النفسي، محطة فاصلة و مرحلة استثنائية لم يعرفها العالم منذ عدة سنوات. و عليه مواجهتها و رفع تحدياتها تتطلب استخلاص مجموعة من الدروس نورد هنا أهمها:

أولا:الدور المحوري للدولة

لقد أبانت الأزمة المرتبطة بكوفيد-19 أهمية الدولة، ليس فقط في الجانب الأمني و التقنين و لكن كذلك في الجانب الاقتصادي و الاجتماعي. لقد تبين أن النظرية النيوليبرالية غير قادرة على الإجابة عن الإشكاليات التي طرحتها الأزمة الناتجة عن تفشي فيروس كورونا.

ثانيا: أهمية التضامن

لقد أبرزت الأزمة عن الهشاشة الاجتماعية، من خلال عدد الأسر التي صرحت بتضررها من الجائحة و التي استفادت من الدعم الذي مول عن طريق الصندوق الخاص بتدبير جائحة كورونا و الذي شكل التضامن أحد أسس تمويله و تدبيره.

ثالثا:أهمية المقاربة الاستباقية و التأقلم السريع مع المستجدات التي تفرضها الأزمات . فقد تبين أن الدول التي كانت سباقة إلى اتخاذ الإجراءات الاستباقية عرفت وضعية وبائية و أزمة اقتصادية و اجتماعية متحكم فيهما. في المقابل، كلف التأخر في اتخاذ الإجراءات بعض الدول غاليا من حيث الوفيات و الإصابات و كلفة معالجة الوضعية.

2.3. الآفاق المستقبلية و التحديات على ضوء أزمة فيروس كورونا المستجد

إذا كانت الأزمة الصحية التي عرفها العالم و تبعاتها الاقتصادية و الاجتماعية قد أملت على الدول التدخل القوي و الفوري و اتخاذ حزمة من الإجراءات الظرفية لمواجهة تفشي الفيروس و التخفيف من الآثار السلبية على الأشخاص و المقاولات، فإن هذه الدول مطالبة باستخلاص الدروس و العبر من هذه الأزمة و تبني إصلاحات و إجراءات هيكلية و استراتيجية تمكنها من رفع قدرتها على مواجهة مختلف الأزمات المستقبلية.

و في هذا الإطار، تقدم المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي بتوصيات تمحورت حول النقط التالية (المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، أكتوبر 2020 ، ص 83 و 84) :

- التعايش مع كوفيد-19 : بين متطلبات حالة الاستعجال وضرورة التكيف؛
- تعزيز ثلاثة أدوار أساسية للدولة وإعادة توجيه السياسات العمومية من أجل بناء مغرب أكثر إدماجا وأكثر قدرة على الصمود إزاء التقلبات؛
- الانتقال من منظومة للعلاجات إلى منظومة صحية؛
- إرساء منظومة للحماية الاجتماعية المعممة واستراتيجيات مبتكرة من أجل إدماج القطاع غير المنظم؛
- إنعاش الاقتصاد على المدى القصير مع العمل في المدى المتوسط على تعزيز قدرته على الصمود في وجه الصدمات المستقبلية؛
- تطوير القطاعات الاستراتيجية من أجل تعزيز السيادة الاقتصادية لبلادنا؛
- إرساء سياسة وطنية مندمجة وشاملة في مجال التحول الرقمي.

و وفقا لهده المقاربة، عملت الدولة المغربية على إطلاق مشاريع مهيكلة، من أهمها:

أولا: برنامج تعميم الحماية الاجتماعية

بتعليمات مباشرة من جلالة الملك، عملت الحكومة، بداية هذه السنة، على مباشرة ورش مجتمعي للحماية الاجتماعية (من مخاطر المرض، المخاطر المرتبطة بالطفولة، المخاطر المرتبطة بالشيخوخة و مخاطر فقدان الشغل). و هكذا قامت الحكومة بإعداد القانون الإطار رقم 9.21 المتعلق بالحماية الاجتماعية، حيت عرض في مجلس وزاري بتاريخ 11 فبراير 2021 و صادق عليه بعد ذلك البرلمان بغرفتيه.

و قد ترأس جلالة الملك، يوم 14 أبريل 2021 بفاس، حفل إطلاق تنزيل مشروع تعميم الحماية الاجتماعية و توقيع الإتفاقيات الأولى المتعلقة به.

و يتكون هدا المشروع الهام، و الدي يمتد على خمس سنوات 2021-2025 ، من أربعة محاور:

المحور الأول: يتعلق بتعميم التأمين الإجباري عن المرض خلال سنتي 2021 و2022 و ذلك بتوسيع الاستفادة من هذا التأمين ليشمل الفئات المعوزة المستفيدة من نظام المساعدة الطبية، وفئات المهنيين والعمال المستقلين والأشخاص غير الأجراء الذين يمارسون نشاطا خاصا، حيث يتوقع 22 مليون مستفيد إضافي من هذا التأمين الذي يغطي تكاليف العلاج والأدوية والاستشفاء.

المحور الثاني: يهم تعميم التعويضات العائلية خلال سنتي 2023 و 2024 .

المحور الثالث: يتعلق بتوسيع قاعدة المنخرطين في أنظمة التقاعد سنة 2025 و ذلك بإدماج الأشخاص الذين يمارسون عملا ولا يستفيدون من أي معاش، من خلال تنزيل نظام المعاشات الخاص بفئات المهنيين والعمال المستقلين والأشخاص غير الأجراء الذين يزاولون نشاطا خاصا، ليشمل كل الفئات المعنية.

المحور الرابع و الأخير: يهم تعميم الاستفادة من التعويض عن فقدان الشغل سنة 2025 بحيث سيتمكن كل شخص، متوفر على شغل قار، من الاستفادة من التعويض، من خلال تبسيط شروط الاستفادة من هذا التعويض وتوسيع الاستفادة منه.

و يتطلب هدا المشروع مراجعة العديد من البرامج و الأنظمة الاجتماعية و تفعيل السجل الاجتماعي الموحد و وضع جهاز موحد لقيادة و تتبع أنظمة الحماية الاجتماعية، كما يتطلب تعبئة موارد مالية هامة..

و في هذا الإطار تم في قانون المالية لسنة 2021 إقرار مساهمة تضامنية على الأرباح و المداخيل، تخصص عائداتها لصندوق دعم الحماية الاجتماعية و التماسك الاجتماعي. و تحتسب هذه المساهمة كما يلي:

بالنسبة للشركات المعنية:

- 1.5 في المائة بالنسبة للشركات التي تتراوح أرباحها الصافية ما بين 1000000 و 5000000 درهم؛
- 2.5 في المائة بالنسبة للشركات التي تتراوح أرباحها الصافية ما بين 5000001 و 40000000 درهم؛
- 3.5 في المائة بالنسبة للشركات التي تتجاوز أرباحها 40000000 درهم؛

بالنسبة للأشخاص الذاتيين: يتعلق الأمر ب الأشخاص الذين يحققون دخلا سنويا إجماليا صافيا يساوي أو يتجاوز 240000 درهم. و تقدر المساهمة ب 1.5 في المائة من الدخل.

ثانيا: إصلاح القطاع العام

لقد أدت الأزمة الحالية إلى ازدياد الطلب على الخدمات العمومية و المطالبة بتجويدها. و في هذا الشأن، أعطى جلالة الملك، في خطاب العرش في 2020 ، توجيهاته من أجل معالجة الاختلالات الهيكلية التي تعرفها المؤسسات و المقاولات العمومية لتحقيق الانسجام و التكامل في مهامها و الرفع من فعاليتها الاقتصادية و الاجتماعية. و لهذا الغرض تقرر إحداث الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة و مواكبة أداء المؤسسات العمومية، يديرها مدير عام و يرأس مجلس إدارتها الوزير المكلف بالمالية.

ثالثا: دعم و مواكبة الاستثمار

تم إطلاق إسم صندوق محمد السادس للاستثمار على حساب الاستثمار الاستراتيخي و تمكينه من الشخصية المعنوية و هيآت التدبير طبقا لمعايير الحكامة و النجاعة و الشفافية. و سيعمل هذا الصندوق على دعم الأنشطة الإنتاجية و مواكبة و تمويل المشاريع الاستثمارية الكبرى،لا سيما القطاعات الصناعية الموجهة للتصدير و الفلاحة و العقار و السياحة ، و ذلك في إطار الشراكات بين القطاعين الخاص و العام ووفقا لخطة الإنعاش الاقتصادي,

رابعا: النموذج التنموي

تم تمديد المدة المخولة للجنة الخاصة بالنمودج التنموي، التي أحدثها صاحب الجلالة في 12 دسمبر 2019 و عين السيد شكيب بنموسى على رأسها، لصياغة تقريرها و تقديمه للملك و دلك من أجل الأخذ بعين الاعتبار المستجدات المرتبطة بأزمة كوفيد 19 في بلورة النموذج التنموي الجديد. و قد كانت المدة الأولى 6 أشهر.

خامسا: الرقمنة

لقد شكل ورش الرقمنة أهم محاور إصلاح الإدارة مند عدة سنوات، حيث تم إحداث وكالة التنمية الرقمية و وضع استرتيجية وطنية للتحول الرقمي للإدارة. إلا أن الجائحة سرعت تفعيله ، حيث أبرزت الجائحة الحاجة الملحة لتعميم الخدمات الرقمية و شموليتها، نتيجة الإجراءات الاحترازية المتخذة لمواجهة تفشي الجائحة، كالعمل الدراسة عن بعد. و قد تم اتخاذ عدة مبادرات مثل مكتب الضبط الالكتروني و تقديم الطلبات و الملفات للإدارات عن بعد و الاستقبال عن بعد و التسجيل عن بعد و التبادل المعلوماتي للمعلومات.

سادسا: إصلاح التعليم و البحث العلمي

لقد أحيت الجائحة النقاش حول أهمية التعليم و البحث العلمي باعتباره رافعة أساسية للتنمية. وفي هذا الصدد، يعرف المغرب مشروع كبير و ضخم لإصلاح هذا القطاع وفقا للرؤية الاستراتيجية التي يتضمنها القانون الإطار 51.17 المتعلق بمنظومة التربية و التكوين و البحث العلمي؛ هو حاليا في طور التنزيل. كما أطلقت الوزارة، بتعاون مع المركز الوطني للبحث العلمي و التقني ، سنة 2020، طلبات عروض لتمويل مشاريع البحث العلمي لفائدة مراكز البحث بمختلف الجامعات المغربية.

خلاصة:

من خلال هده الدراسة يتبين الدور المحوري الذي تلعبه الدولة المغربية في مواجهة الأزمة الصحية الناتجة عن تفشي فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 و التقليل من انعكاساتها السلبية الاقتصادية والاجتماعية، فهو دور أساسي و يزداد أهمية في فترات الأزمات.

و هكذا، فرغم خطورة الأزمة الصحية و الاقتصادية و الاجتماعية الناجمة عن ظهور و تفشي فيروس كورونا "كوفيد-19 "، فإن الإجراءات الإستباقية و المواكبة التي اتخذتها الدولة خففت من انعكاساتها السلبية و مكنت من تفادي انهيار الاقتصاد الوطني و دعمه للصمود في وجه الأزمة. و قد اعتمدت الدولة عدة آليات مالية و ميزانياتية و فق عدة مقاربات: مساعدات مباشرة ، ضمان قروض، مواكبة، تأجيل سداد القروض البنكية، تعليق أداء المساهمات الاجتماعية، دعم الأسر و المقاولات.

كما أنه بالإضافة إلى التدابير الظرفية ، تم إطلاق مشاريع هيكلية و استراتيجية على المدى المتوسط و البعيد، وفق الرؤية الاستراتيجية و الاستشرافية التي حدد معالمها صاحب الجلالة في العديد من الخطب الملكية و يشرف على تتبع تنزيلها.

المراجع:

1. تقارير و دراسات

المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، تقرير حول الانعكاسات الصحية و الاقتصادية والاجتماعية لفيروس كورونا "كوفيد-19" و السبل الممكنة لتجاوزها، أكتوبر 2020

المندوبية السامية للتخطيط، المرحلة الثانية من البحث حول تأثير فيروس كورونا على الوضع الاقتصادي و الاجتماعي و النفسي للأسر، يونيو 2020

المندوبية السامية للتخطيط، نتائج بحث حول تأثير كوفيد 19 على نشاط المقاولات، أبريل 2020

منظمة الصحة العالمية، لوحة القيادة للوضعية الوبائية العالمية، مارس 2021

وزارة الإقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة، مذكرة تقديم مشروع قانون المالية المعدل لسنة 2020 ،يوليوز 2020

وزارة الاقتصاد و المالية و إصلاح الإدارة، مذكرة تقديم مشروع قانون مالية 2021 ،أكتوبر 2020

وزارة الصحة، نشرة كوفيد -19 اليومية، 31 مارس 2021

2. نصوص تشريعية و تنظيمية:

قانون المالية المعدل للسنة المالية 2020

قانون المالية للسنة المالية 2021

المرسوم بقانون رقم 2.20.292 يتعلق بسن أحكام خاصة بحالة الطوارئ الصحية و إجراءات الإعلان عنها.

المرسوم رقم 2.20.269 الصادر في 16 مارس 2020 بإحداث حساب مرصد لأمور خصوصية يحمل إسم "الصندوق الخاص بتدبير جائحة فيروس كورونا "كوفيد-19 ""

المرسوم رقم 2.20.293 الصادر في 24 مارس 2020 بإعلان حالة الطوارئ الصحية بسائر أرجاء التراب الوطني لمواجهة تفشي فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19 .

المرسوم رقم 2.20.293 الصادر في 24 مارس 2020 بإعلان حالة الطوارئ الصحية بسائر أرجاء التراب الوطني لمواجهة تفشي فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19 .

3. المواقع الإلكترونية:

www.finances.gov.ma

www.sante.gov.ma

www.hcp.ma

www.cese.ma

www.who.int

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 5, Avril 2021

Analyse de la performance financière des banques marocaines : Utilisation de l'approche CAMEL

Analysis of the financial performance of Moroccan banks: Using the CAMEL approach

Auteur 1: BELKADI Issam,
Auteur 2: ABOUCH Mohamed,

BELKADI Issam
Doctorant Chercheur
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal
Université Mohamed V de Rabat
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion
issam_belkadi@um5.ac.ma

ABOUCH Mohamed
Professeur de l'Enseignement Supérieur
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal
Université Mohamed V de Rabat
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion
mohamed.abouch@um5.ac.ma

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

Pour citer cet article : : BELKADI I. & ABOUCH M. (2021) « Analyse de la performance financière des banques marocaines : Utilisation de l'approche CAMEL», **African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 141-158.**

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5644744

Copyright © 2020 – ASJ

Résumé

Le contexte économique mondial actuel est devenu de plus en plus risqué et marqué par la concurrence. Le Maroc, n'échappant pas aux changements mondiaux dans tous les secteurs, a besoin d'une économie solide pour faire face aux éventuelles mutations. De manière générale, le système financier est un facteur clé de la croissance économique. Ce qui explique les réformes prudentielles qu'a connu le secteur bancaire marocain au cours des dernières années. Les réformes présentées par les circulaires de Bank Al-Maghrib, en cohésion avec les recommandations internationales du comité de Bâle (Bâle 1, Bâle 2 et Bâle 3).

Compte tenu de l'importance du système bancaire pour l'économie d'un pays, il est opportun d'évaluer la performance financière des banques. Le présent travail établit un classement de performance des banques marocaines cotées en Bourse de Valeurs de Casablanca (AWB – BCP – BMCI – BOA – CDM et CIH) pour la période 2008-2018 en calculant les différents ratios (l'adéquation des fonds propres - la qualité des actifs – la qualité de gestion - les bénéfices - la liquidité) qui constituent le modèle CAMEL.

Mots clés : Performance – Banques – Approche CAMEL – Maroc.

Abstract

The current global economic environment has become increasingly risky and competitive. Morocco, which is not immune to global changes in all sectors, needs a strong economy to cope with any changes. In general, the financial system is a key factor in economic growth. This explains the prudential reforms that the Moroccan banking sector has undergone over the last years. The reforms presented by the circulars of Bank Al-Maghrib, in cohesion with the international recommendations of the Basel Committee (Basel 1, Basel 2 and Basel 3).

Given the importance of the banking system for the economy of a country, it is appropriate to evaluate the financial performance of banks. The present paper establishes a performance ranking of Moroccan banks listed on the Casablanca Stock Exchange (AWB - BCP - BMCI - BOA - CDM and CIH) for the period 2008-2018 by calculating the various ratios (capital adequacy - asset quality - management quality - profits - liquidity) that constitute the CAMEL model.

Keywords: Performance – Banks – CAMEL approach – Morocco.

Introduction :

Les modèles ou les systèmes d'alertes précoces ont pour objectif de convertir les différents indicateurs de performance et de solvabilité des banques en une estimation du risque de défaillance bancaire. Le modèle CAMEL s'est avéré un outil de contrôle interne efficace qui peut évaluer la solidité des institutions financières en identifiant celles qui nécessitent une attention particulière. [1]

En novembre 1979, le conseil fédéral d'examen des institutions financières (FFIEC : The Federal Financial Institutions Examination Council) a adopté le système de notation uniforme des institutions financières (UFIRS)[2], communément appelé système de notation CAMEL. Le système est utilisé pour classer environ 8 500 banques en fonction de leur situation financière.

Par la suite, le système a été adopté par de nombreux organismes, à savoir : l'administration nationale des coopératives de crédit et par (FDIC : Federal Deposit Insurance Corporation ; OCC : Office of Comptroller of the Currency ; FED : Federal Reserve System).

Ainsi, CAMEL est un indicateur de santé financière des banques et qui consiste à évaluer chaque banque en fonction de plusieurs dimensions et, sur cette base, à leur attribuer une note. Les cinq dimensions sont représentées dans le tableau (N°1) ci-dessous :

Tableau N°1 : Acronyme du modèle CAMELS et représentation

Alphabet	Représentation Anglaise :	Représentation Française :
C	**C**apital adequacy	Adéquation des fonds propres
A	**A**sset quality	Qualité des actifs
M	**M**anagement quality	Qualité de gestion
E	**E**arning ability	Capacité à générer des bénéfices
L	**L**iquidity	Liquidité
S	**S**ensitivity	Sensibilité au risque de marché

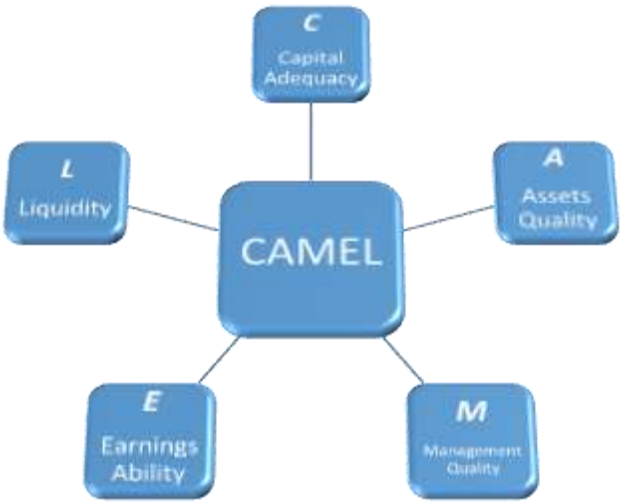
Source : Elaboration personnelle

Actuellement, les ratios financiers sont souvent utilisés pour mesurer la solidité financière globale d'une banque et la qualité de sa gestion. Les régulateurs bancaires, par exemple, utilisent les ratios financiers pour aider à évaluer les performances d'une banque dans le cadre du système CAMEL.[3]

[1] Faouzi Abdennour, Siham Houhou, (2008), un modèle d'alerte précoce de difficultés bancaires pour les pays émergents, Economie Internationale 114, P 69-92.
[2] UFIRS : The Uniform Financial Institutions Rating System
[3] Piyu, Y. (1992). Data Envelopment Analysis & Commercial Bank Performance: A Primer with Application to Missouri Banks. Austin: IC2 Institute, University of Texas.

Le système de notation CAMEL a été révisé en ajoutant une sixième composante de notation pour la sensibilité au risque de marché (Sensitivity). Le nouveau système révisé en 1997 est désormais appelé CAMELS.

Figure N°1 : signification de notation CAMEL



Source : Piyu, 1992

C (adéquation des fonds propres) : constitue l'un des principaux indicateurs de la santé financière d'une entité bancaire et du système financier. Il est important de protéger l'ensemble des clients (déposants) tout en conservant leur confiance. En conséquence, le capital est considéré comme un coussin qui protège les clients et renforce la stabilité et l'efficacité du système financier mondial.

L'adéquation reflète généralement la situation financière d'une banque ainsi que la capacité de la direction à répondre et à gérer les nouveaux besoins de capitaux supplémentaires. Ce ratio montre également si la banque dispose d'un capital suffisant pour absorber les différentes pertes subies suite aux crises financières imprévues et inattendues.

A (qualité des actifs) : cette notation permet l'évaluation du degré da la solidité financière de l'institution, dans le but de déterminer le pourcentage des actifs non performants (*ANP*) par rapport au total des actifs. La qualité des actifs indique le type débiteur que la banque détient.

La dépréciation des actifs entraîne un risque de solvabilité bancaire et « la mauvaise qualité des actifs reste la principale cause de la faillite bancaire » (Christopoulos et al., 2011)[4].

M (qualité de gestion) : est un élément important du modèle CAMEL pour assurer le succès de la banque.

La direction de la banque prend des décisions cruciales en fonction de la perception du risque et elle (la direction) définit la vision et les objectifs de l'organisation et veille à ce que ces objectifs soient atteints.

Cet indicateur « prouve que l'équipe dirigeante et le conseil d'administration ont la capacité d'identifier, de mesurer et de contrôler les risques tout en garantissant un fonctionnement sûr, sain et efficace ». (Gupta, 2014)[5].

E (capacité à générer des bénéfices) : la qualité des gains est un critère très important, d'une part, il détermine la capacité de la banque à générer régulièrement des revenus. D'autre part, il fournit des prévisions sur la durabilité future et la croissance des revenus (entre rentabilité et productivité).

Ce paramètre prend de l'importance au vu de l'argument selon lequel une grande partie des revenus provient d'activités telles que les investissements, les opérations de trésorerie, le conseil à la faveur entreprises, etc.

L (*liquidité*) : constitue un facteur clé pour toute organisation qui traite de l'argent. Pour une banque, la liquidité est un aspect crucial représentant sa capacité à remplir ses obligations financières (l'importance de disposer de liquidités suffisantes pour répondre aux demandes des déposants et besoins des emprunteurs).

La liquidité affecte les flux de trésorerie et des investissements futurs, il est donc important de maintenir une liquidité adéquate, sinon cela entraînera une baisse des bénéfices.

Les banques doivent être prudentes dans la couverture des risques de liquidité et doivent donc mettre en place un système efficace et efficient de gestion de l'actif et du passif (Dang, 2001)[6].

S (sensibilité aux risques du marché) : est liée à des facteurs tels que les variations des taux d'intérêt, des taux de change et de la valeur des actions. Elle se réfère à la mesure dans laquelle les fluctuations des taux de change et du capital-risque ont des effets néfastes sur la capitalisation et la rentabilité des banques et des institutions financières.

[4]Christopoulos et al., (2011). Could Lehman Brothers' Collapse Be Anticipated? An Examination Using CAMELS Rating System. International Business Research, 4(2), 11-19.

[5] Gupta, PK. (2014), An analysis of Indian public sector banks using CAMEL approach. IOSR Journal of Business and Management, 16, 94-102

[6] Dang, U. (2011). The CAMEL rating system in banking supervision: A case study.

Du fait, les forces de marché ont affecté l'évolution des niveaux de viabilité des banques ces dernières années. En conséquence, les fluctuations des prix en faveur de leurs portefeuilles peuvent améliorer favorablement leurs résultats, qu'au contraire, des fluctuations défavorables peuvent en déclencher de graves difficultés.

Revue de littérature :

La littérature économique et financière traitant le sujet de la performance bancaire selon la méthode CAMEL est très riche. Plusieurs études ont été menées autour de ce sujet à différentes périodes et dans plusieurs pays.

Dans ce qui suit, nous présentons les principaux travaux réalisés ces dernières années :

Siva et Natarjan (2001) ont testé l'applicabilité des normes du modèle CAMEL et son impact sur la performance des groupes SBI (State Bank of India). Les auteurs ont constaté que le balayage CAMEL aide les banques à diagnostiquer leurs santés financières et à les alerter pour qu'elles prennent des mesures préventives pour assurer leurs viabilités.

Selon Barr et al. (2002), les critères de notation CAMEL sont devenus des outils concis et indispensables pour les examinateurs et les régulateurs et ont abouti à une relation significative entre les notations CAMEL et les notes d'efficacité des banques.

En ce qui concerne les banques islamiques, Sarker (2005) a examiné les banques islamiques du Bangladesh et de l'Inde en utilisant le modèle CAMEL qui a permis aux régulateurs d'obtenir un point de référence de la « charia » pour superviser et inspecter les banques et les institutions financières islamiques.

A travers une étude similaire relative à l'analyse de la performance et de la solidité financière par la méthode CAMEL et en se focalisant sur trois banques islamiques en Jordanie, observées sur la période 2010-2015, Tawfiq Ahmed Moussa a conclu que les trois premiers facteurs du modèle CAMEL (l'adéquation des fonds propres ; la qualité des actifs ; la capacité à réaliser des bénéfices) sont en hausse malgré le ralentissement de l'économie jordanienne et l'instabilité régionale.

Pour leur part, Nurazi & Evans (2005) ainsi que Olweny & Shipo (2011), ont eu recours aux facteurs statistiquement signifiants pour expliquer la faillite et la défaillance des banques. En fait, nombreux sont les facteurs qui participent à l'explication de la faillite bancaire à l'aide du modèle CAMELS. Par ailleurs, la défaillance bancaire reste toujours la préoccupation majeure des responsables et des régulateurs.

Dincer et al. (2011), dans leur étude, ont évalué la performance du système bancaire turc, après la crise mondiale de 2001 en utilisant les ratios CAMELS. L'objectif de cette recherche était

l'évaluation de la santé du secteur bancaire turc. Les auteurs ont fini à la conclusion qu'après la crise de 2001, un développement a été constaté auprès des banques opérantes en Turquie et cela grâce à la restructuration du secteur bancaire. Le système bancaire turc a fait preuve d'une étonnante résistance.

Parvesh et Sanjeev (2016) ont étudiés théoriquement les différents ratios composant le modèle CAMELS sur la base des recommandations de la banque centrale indienne. Le résultat conclu montre que le système de notation CAMELS est un outil pour mesurer la solidité financière du système bancaire et pour anticiper les défaillances afin de prendre les mesures nécessaires pour y remédier, d'où son importance. Le modèle CAMELS est un système basé principalement sur les ratios. En analysant les performances financières des différentes banques indiennes des deux secteurs (Public et Privé) pendant la période 2000-2011 par l'approche CAMEL, les auteurs ont constaté que les banques du secteur privé sont en tête, c'est-à-dire, les banques privées sont plus performantes et plus solides que les banques publiques.

KUMAR et ASPAL ont évalué la performance et la solidité financière des banques indiennes en utilisant l'approche CAMEL. L'étude de façon individuelle de chacun des paramètres de l'approche CAMEL a donné des classements différents. Cependant, les auteurs ont conclu que le classement global, prenant compte de l'ensemble des paramètres, a permis de donner un classement très représentatif.

Said et Saucier (2003) ont utilisé la méthodologie de notation CAMEL pour évaluer l'adéquation des fonds propres, la qualité des actifs et de la gestion, la capacité bénéficiaire et la position de liquidité des banques Japonaises.

Prasuna (2004) a analysé les performances de 65 banques indiennes en utilisant le modèle CAMEL et a conclu qu'une meilleure qualité de service, des produits innovants et de meilleures affaires étaient bénéfiques en raison de la forte concurrence qui prévaut.

Dang Uyen (2011) a essayé de déterminer si le modèle CAMEL joue un rôle crucial pour la supervision bancaire et à identifier les avantages et les inconvénients du système CAMEL en étudiant le cas de l'Américain International Assurance Vietnam (AIAV). Et il a pu conclure que le système CAMEL est un outil de supervision utile par sa normalisation internationale et sa combinaison entre des examens sur site et hors site.

Christopoulos et al. (2011), a analysé les données financières de la banque LEHMANE BROTHERS entre 2003 à 2007 avant déclaré faillite en utilisant les ratios CAMELS. En comparant les différents scores. Et il a abouti à plusieurs résultats.

Ferrouhi El Mehdi (2014) a analysé la performance des banques marocaines en appliquant le modèle CAMEL aux principales institutions financières marocaines afin d'obtenir un classement des banques en fonction leurs performances.

Menchif et al. (2018), ont analysé la performance financière des banques au Maroc par l'approche CAMELS. Ils ont établi un classement des six banques marocaines sur la base de leurs performances financières.

OLWENY et SHIPO ont scruté les déterminants de faillites bancaires au Kenya en utilisant le modèle CAMEL. Les auteurs ont constaté que la qualité des actifs et la liquidité sont des déterminants de faillites bancaires au Kenya.

REDDY et PRASAD ont analysé la performance des banques indiennes rurales régionales. Pour mesurer la solidité financière des banques sélectionnées, les auteurs ont adopté le modèle CAMEL. L'étude menée a révélé que la banque (APGB) est classée en tête par rapport à la banque (SGB) en matière de performance.

Getahun Mulualem a utilisé la méthode CAMELS pour analyser la performance de 14 banques commerciales en Ethiopie et a conclu qu'en terme de rendement des actifs, la qualité des actifs et la qualité de la gestion ont un impact négatif significatif sur le ROA[7], alors que la capacité à réaliser des bénéfices et la liquidité ont un effet positif mais le ratio d'adéquation des fonds propres est sans effet. Pour le rendement des capitaux propres, le ratio d'adéquation des fonds propres et la qualité de la gestion ont un impact négatif significatif sur le ROE[8]. La capacité à générer des bénéfices et la liquidité ont un impact positif, tandis que la qualité des actifs n'a aucun impact.

Liu et Pariyaprasert ont conclu en ce qui concerne le ROA, que ce dernier est impacté positivement par l'adéquation du capital, la qualité de gestion et la liquidité et négativement par la qualité des actifs et sans aucun impact de la part de la capacité à réaliser des bénéfices.

Et en ce qui concerne le ROE, ce dernier est impacté positivement par la qualité de gestion et la liquidité. Et n'est pas impacté significativement par l'adéquation du capital, la qualité des actifs et même pas par la capacité à réaliser des bénéfices.

Méthodologie :

L'objectif de ce travail est d'analyser la performance des banques marocaines cotées à la Bourse de valeurs de Casablanca « ATTIJARI WAFA BANK (*AWB*), BAQUE CENTRALE POPULAIRE (*BCP*), BANQUE MAROCAINE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE

[7] ROA : Return On Assets (Rentabilité des Actifs).
[8] ROE : Return On Equity (Rentabilité des Capitaux Propres).

(*BMCI*), BANK OF AFRICA (*BOA*), CREDIT DU MAROC (*CDM*) et CREDIT IMMOBILIER ET HOTELIER (*CIH*) », pour la période *2008-2018* selon l'approche *CAMEL*. L'utilisation de l'approche CAMEL dans notre étude permet d'évaluer l'adéquation des fonds propres, la qualité des actifs, la gestion, les bénéfices et la liquidité des institutions financières marocaines. Et les données utilisées dans ce travail sont des données secondaires, obtenues à partir des rapports d'activités annuels et des états financiers annuels des banques commerciales marocaines pour la période précédemment citée.

Pour ce faire et en se basant sur la revue de littérature présentée ci-dessus, nous présentons d'abord les différents ratios utilisés pour évaluer l'adéquation du capital, la qualité des actifs, la qualité de gestion, la capacité à réaliser les gains et la liquidité.

Tableau N°2 : Composantes du modèle CAMEL et mesures y associées

Composante	Acronyme	Mesure utilisée
L'adéquation des fonds propres	C	$\frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{Total des Prêts}}$
La qualité des actifs	A	$\frac{\text{Créances en Souffrance}}{\text{Total Actif}}$
La qualité de gestion	M	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Dépôts de la clientèle}}$
La capacité à réaliser des gains	E	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Total Actif}}$
La liquidité	L	$\frac{\text{Dépôts de la clientèle}}{\text{Total Actif}}$

Source : Elaboration personnelle.

En raison de l'indisponibilité des données concernant le sixième facteur (*sensibilité au risque de marché*) et malgré son indication et son explication précédemment, l'étude est basée sur les cinq premiers facteurs. Les résultats obtenus sont ensuite analysés et nous calculons un ratio composite des banques marocaines en utilisant le modèle CAMEL qui nous permet de classer les institutions financières (banques) étudiées en fonction de leurs performances financières.

Résultats et discussions :

1ère composante (*adéquation des fonds propres*) :

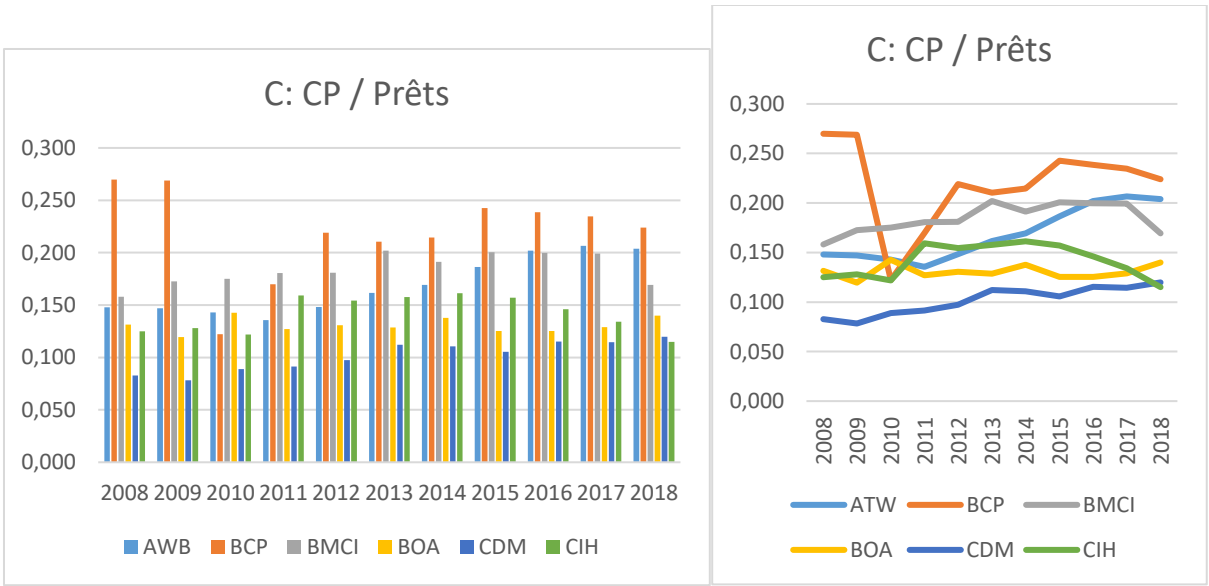
Le tableau n°3 présente la notation CAMEL du ratio « *adéquation des fonds propres* », calculée pour les différentes banques de l'échantillon et pour la période de 2008 – 2018.

Tableau N°3 : Ratio d'adéquation des fonds propres des banques étudiées

C	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AWB	0.148	0.147	0.143	0.136	0.148	0.162	0.169	0.186	0.202	0.207	0.204
BCP	0.270	0.269	0.122	0.170	0.219	0.211	0.214	0.243	0.239	0.235	0.224
BMCI	0.158	0.173	0.175	0.180	0.181	0.202	0.191	0.201	0.200	0.199	0.169
BOA	0.131	0.120	0.143	0.127	0.131	0.129	0.138	0.125	0.125	0.129	0.140
CDM	0.083	0.078	0.089	0.091	0.097	0.112	0.111	0.106	0.115	0.115	0.120
CIH	0.125	0.128	0.122	0.159	0.154	0.158	0.161	0.157	0.146	0.134	0.115

Source : Elaboration personnelle à partir des rapports des banques.

Figure N°2 : graphique illustrant les banques contractant un risque envers leurs créanciers



Source : Élaboration personnelle.

Les résultats obtenus (Tableau N°3), nous indique que la CDM occupe la première place avec un ratio d'endettement égal à 0.102, suivi simultanément de la BOA, CIH et AWB avec les ratios 0.131, 0.142 et 0.168. Alors que AWB occupe la cinquième place avec un ratio égal à 0.168, tandis que la BCP se trouve en dernière position avec un ratio de 0.220.

Un ratio élevé indique une basse protection pour les déposants et les créanciers.

2ème composante (*qualité des actifs*) :

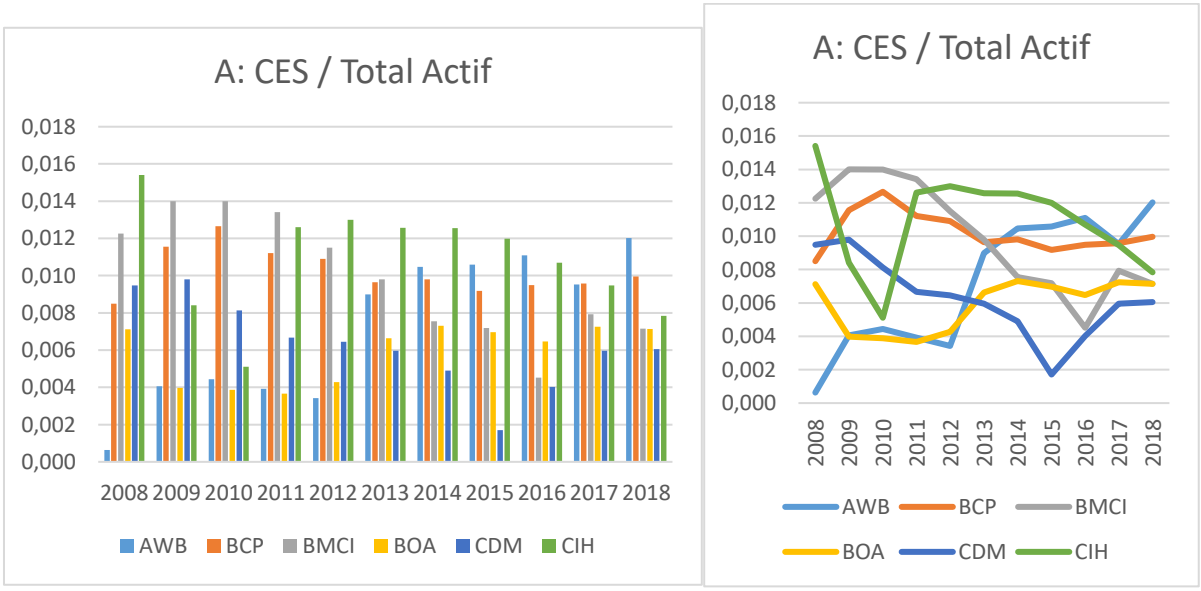
Le tableau n°4 présente la notation CAMEL du ratio « *qualité des actifs* », calculée pour les différentes banques de l'échantillon et pour la période de 2008 – 2018.

Tableau N°4 : Ratio de qualité des actifs des banques étudiées

A	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AWB	0.001	0.004	0.004	0.004	0.003	0.009	0.010	0.011	0.011	0.010	0.012
BCP	0.009	0.012	0.013	0.011	0.011	0.010	0.010	0.009	0.009	0.010	0.010
BMCI	0.012	0.014	0.014	0.013	0.011	0.010	0.008	0.007	0.005	0.008	0.007
BOA	0.007	0.004	0.004	0.004	0.004	0.007	0.007	0.007	0.006	0.007	0.007
CDM	0.009	0.010	0.008	0.007	0.006	0.006	0.005	0.002	0.004	0.006	0.006
CIH	0.015	0.008	0.005	0.013	0.013	0.013	0.013	0.012	0.011	0.009	0.008

Source : Elaboration personnelle à partir des rapports des banques.

Figure N°3 : graphique illustrant les banques détenant des actifs de faible qualité



Source : Élaboration personnelle.

Les résultats du paramètre « qualité des actifs » qui évalue la proportion des créances douteuses par rapport au total des actifs, montrent que la BOA est en première position avec un ratio de provision pour pertes sur prêts par rapport au total des actifs, qui est égal (approximativement) à 0,006 (0,0059), suivie de la CDM avec un ratio égal à 0,0063. La troisième et la quatrième position sont respectivement pour AWB et BMCI avec des ratios de 0,007 et 0,0099. La

cinquième et la dernière position sont occupées par la BCP et la CIH respectivement avec des ratios égaux aux 0,0102 et 0,011.

Comme un ratio élevé signifie une faible qualité d'actifs, on peut conclure que la BOA a les meilleurs actifs, tandis que la CIH a des actifs de faible qualité.

La figure n°3, nous montre que la BOA est en bas alors que la CIH est en haut du classement.

3ème composante (*qualité de gestion*) :

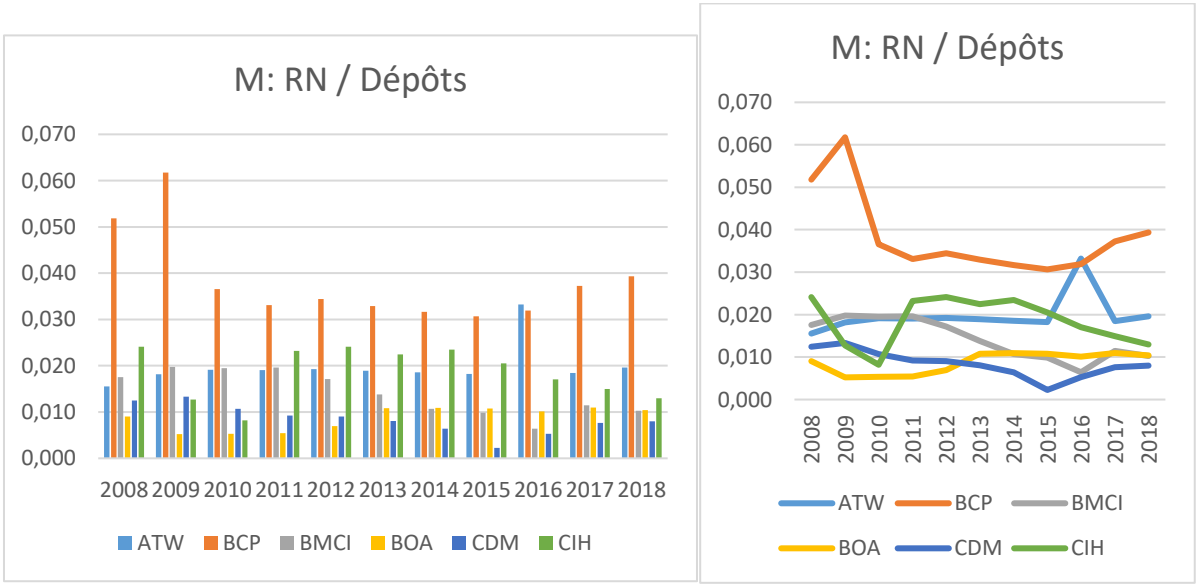
Le tableau n°5 présente la notation CAMEL du ratio « *qualité de gestion* », calculée pour les différentes banques de l'échantillon et pour la période de 2008 – 2018.

Tableau N°5 : Ratio de qualité de gestion des banques étudiées

M	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AWB	0.016	0.018	0.019	0.019	0.019	0.019	0.019	0.018	0.033	0.018	0.020
BCP	0.052	0.062	0.037	0.033	0.034	0.033	0.032	0.031	0.032	0.037	0.039
BMCI	0.018	0.020	0.019	0.020	0.017	0.014	0.011	0.010	0.006	0.011	0.010
BOA	0.009	0.005	0.005	0.005	0.007	0.011	0.011	0.011	0.010	0.011	0.010
CDM	0.012	0.013	0.011	0.009	0.009	0.008	0.006	0.002	0.005	0.008	0.008
CIH	0.024	0.013	0.008	0.023	0.024	0.022	0.023	0.021	0.017	0.015	0.013

Source : Elaboration personnelle à partir des rapports des banques.

Figure N°4 : graphique illustrant les banques dotant d'une gestion efficace des dépôts.



Source : Élaboration personnelle.

Les résultats du paramètre « qualité de gestion », définie comme le rendement des dépôts et qui mesure la rentabilité d'une banque, montre que la BCP est en tête avec un ratio de rentabilité égal à 0,038. Suivie respectivement d'AWB, CIH et de BMCI avec des taux égaux aux 0,020 ;

0,019 et 0,014. En cinquième position se place la BOA avec ratio égal à 0,009 et en dernière position, on trouve la CDM avec un ratio égal à 0,008.

On peut dire qu'un ratio élevé montre que les mesures adaptées par la direction sont efficaces.

4ème composante (*capacité à générer des bénéfices*) :

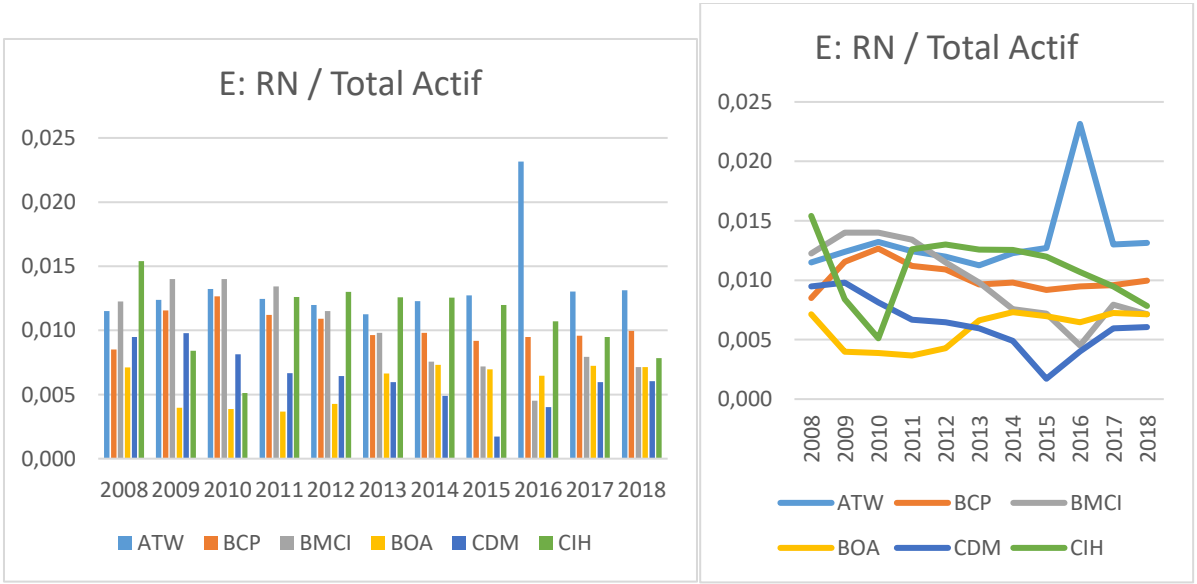
Le tableau n°6 présente la notation CAMEL du ratio « *capacité à générer des bénéfices* », calculée pour les différentes banques de l'échantillon et pour la période de 2008 – 2018.

Tableau N°6 : Ratio des bénéfices réalisés des banques étudiées

E	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AWB	0.012	0.012	0.013	0.012	0.012	0.011	0.012	0.013	0.023	0.013	0.013
BCP	0.009	0.012	0.013	0.011	0.011	0.010	0.010	0.009	0.009	0.010	0.010
BMCI	0.012	0.014	0.014	0.013	0.011	0.010	0.008	0.007	0.005	0.008	0.007
BOA	0.007	0.004	0.004	0.004	0.004	0.007	0.007	0.007	0.006	0.007	0.007
CDM	0.009	0.010	0.008	0.007	0.006	0.006	0.005	0.002	0.004	0.006	0.006
CIH	0.015	0.008	0.005	0.013	0.013	0.013	0.013	0.012	0.011	0.009	0.008

Source : Elaboration personnelle à partir des rapports des banques.

Figure N°4 : graphique illustrant la capacité des banques à générer des bénéfices



Source : Élaboration personnelle.

Les résultats de la capacité de gain, représentée par le rendement des actifs, montrent que la AWB a le meilleur rendement des actifs avec un ratio égal à 0,0134, suivie de CIH (0,0109), de BCP (0,0102), de BMCI (0,0099) et de CDM (0,0063) tandis que la BOA avec le ratio 0,0059 a le rendement des actifs le plus bas.

Un ratio élevé de capacité de gain signifie que la banque tire profit de ses actifs régulièrement.

5ème composante (*liquidité*) :

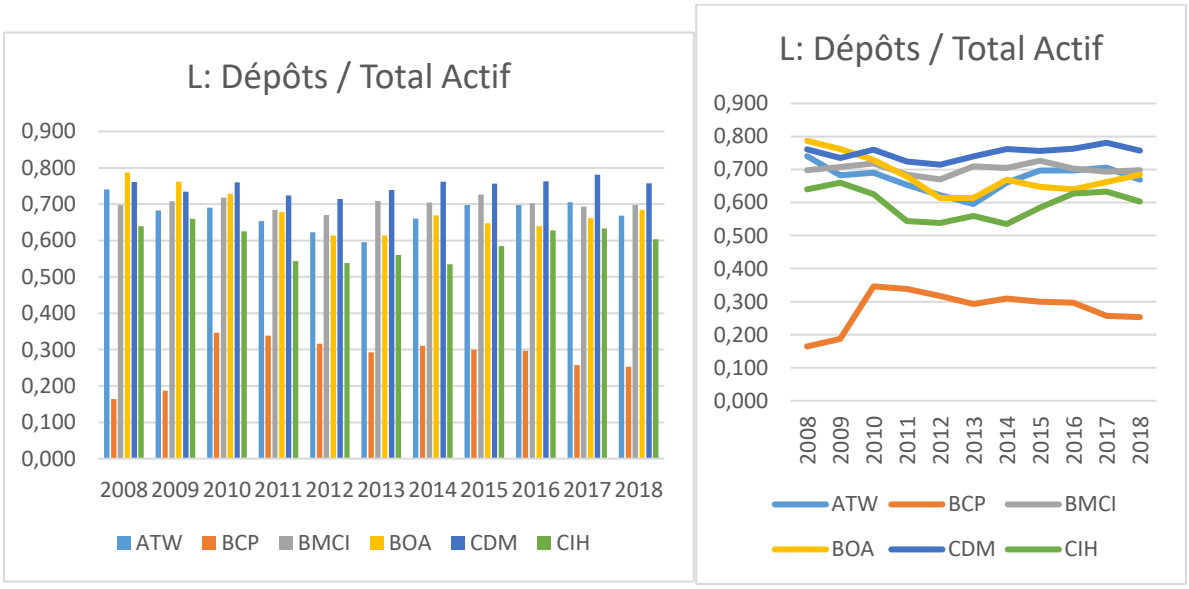
Le tableau n°7 présente la notation CAMEL du ratio « *liquidité* », calculée pour les différentes banques de l'échantillon et pour la période de 2008 – 2018.

Tableau N°7 : Ratio de liquidité des banques étudiées

L	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AWB	0.740	0.683	0.690	0.654	0.623	0.596	0.660	0.697	0.697	0.706	0.669
BCP	0.164	0.187	0.346	0.339	0.317	0.293	0.310	0.300	0.297	0.257	0.253
BMCI	0.698	0.708	0.718	0.685	0.670	0.709	0.705	0.727	0.703	0.693	0.698
BOA	0.787	0.762	0.729	0.678	0.614	0.614	0.669	0.647	0.640	0.662	0.684
CDM	0.761	0.735	0.760	0.724	0.715	0.739	0.762	0.756	0.763	0.781	0.757
CIH	0.640	0.660	0.625	0.544	0.538	0.560	0.535	0.584	0.628	0.633	0.603

Source : Elaboration personnelle à partir des rapports des banques.

Figure N°6 : graphique illustrant les banques les mieux couvertes contre le risque de liquidité en en rapportant les dépôts aux actifs.



Source : Élaboration personnelle.

La BCP (0,278) occupe la première place suivie respectivement de la CIH (0.595), d'AWB (0.674), du BOA (0.680), de la BMCI (0.701), et du CDM (0.750).

Cela nous montre que la BCP est mieux couverte contre le risque de liquidité car elle a le ratio le plus faible tandis que la CDM est mal couverte contre le risque de liquidité.

Tableau N°8 : Classement partiel des banques sur la base de chaque composante du modèle CAMEL.

	C		A		M		E		L	
	MYN	**Rang**	MYN	**Rang**	MYN	**Rang**	MYN	**Rang**	MYN	**Rang**
AWB	0.168	**4**	0.007	**3**	0.020	**2**	0.013	**1**	0.674	**3**
BCP	0.220	**6**	0.010	**5**	0.038	**1**	0.010	**3**	0.278	**1**
BMCI	0.185	**5**	0.010	**4**	0.014	**4**	0.010	**4**	0.701	**5**
BOA	0.131	**2**	0.006	**1**	0.009	**5**	0.006	**6**	0.680	**4**
CDM	0.102	**1**	0.006	**2**	0.008	**6**	0.006	**5**	0.750	**6**
CIH	0.142	**3**	0.011	**6**	0.019	**3**	0.011	**2**	0.595	**2**

Source : Élaboration personnelle.

Conclusion

Notons que le système de notation CAMEL se base sur des données financières sous forme de ratios permettant de mesurer la performance financière des banques.

Leurs calcules permet d'effectuer un classement en fonction de leurs performances financières.

Tableau N°9 : Classement général des banques selon les ratios composite CAMEL.

CAMEL	**C**	**A**	**M**	**E**	**L**	Moyenne	Rang
AWB	4	3	2	1	3	2.60	**5**
BCP	6	5	1	3	1	3.20	**4**
BMCI	5	4	4	4	5	4.40	**1**
BOA	2	1	5	6	4	3.60	**3**
CDM	1	2	6	5	6	4.00	**2**
CIH	3	6	3	2	2	3.20	**4**

Source : Élaboration personnelle.

Ainsi, le classement global tenant compte de tous les paramètres du CAMEL pour la période 2008-2018 est représenté dans le tableau N°9. Les résultats du classement composite des banques marocaines selon le modèle CAMEL montrent que la BMCI est classée en première position avec un ratio composite égale à 4,40, suivie respectivement par CDM (4), BOA (3,6) et en même position (4ème) BCP et CIH (3,2). Alors AWB est en dernière position du classement avec un ratio composite de 2,60.

BIBLIOGRAPHIE:

Abdennour, F., & Houhou, S. (2009). Un modèle d'alerte précoce de difficultés bancaires pour les pays émergents. *Économie internationale, n° 114*(2), 69-92.

Bahyaoui, S. (2017). Les Déterminants Idiosyncratiques De La Performance Bancaire Au Maroc : Analyse Sur Données De Panel. *European Scientific Journal, ESJ*, *13*(13), 57.

Barr, R. S., Killgo, K. A., Siems, T. F., & Zimmel, S. (2002). Evaluating the productive efficiency and performance of US commercial banks. *Managerial Finance*, *28*(8), 3-25.

Christopoulos, A. G., Mylonakis, J., & Diktapanidis, P. (2011). Could Lehman Brother's Collapse Be Anticipated? An Examination Using CAMELS Rating System. *International Business Research*, *4*(2).

Dash, M., & Das, A. (2009a). A CAMELS Analysis of the Indian Banking Industry. *SSRN Electronic Journal*. Published.

Dzeawuni, W. A., & Tanko, D. M. (2008). CAMELs and Banks Performance Evaluation: The Way Forward. *SSRN Electronic Journal*.

Ferrouhi, E. M. (2014). Moroccan Banks Analysis Using CAMEL Model. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *4*(3), 622-627.

Gawde, D. S., Chandra Panda, P. A., & Ingale, P. D. (2018a). STUDY OF CAMEL RATING SYSTEM IN BANKING SUPERVISION- A CASE STUDY OF NEPAL BANGLADESH BANK LTD. *American Journal of Economics and Business Management, 1*(3), 74-96.

Gupta, C. R. (2014). An Analysis of Indian Public Sector Banks Using Camel Approach. *IOSR Journal of Business and Management*, *16*(1), 94-102.

Iqbal, M. J., (2012). Banking Sector's Performance In Bangladesh An Application Of Selected Camels Ratio, *Asian Institute of Technology, School of Management, Thailand, Retrieved: 10 January 2016.*

Jie, L., & Witsaroot, P. (2014). Determinants of Bank Performance: The Application of the CAMEL Model to Banks Listed in Chine's Stock Exchanges from 2008 to 2011. *AU-GSB e-JOURNAL, 7 (2).*

Merchant, I. P. (2012). Performance analysis of banks using CAMEL approach, An Empirical study of Islamic Banks Versus Conventional Banks of GCC. *Global Journal of Management and Business Research, 12(20), 32-42.*

Nimalathasan, B. (2008). A comparative study of financial performance of banking sector in Bangladesh-an application of CAMELS rating system. *Economic and Administrative (2), 141-152.*

Nurazi, R., & Evans, M. (2005). An Indonesian Study of the Use of CAMEL Ratios as Predictors of Bank Failure. *Journal of Economic and Social Policy, 10(1), 1-23.*

Sharma, S., & Patel, A. K. (2019). A study on performance rating of SBI Group: Camel model analysis. *TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research (TAJMMR), 8(5), 36.*

Yue, P. (1992). Data Envelopment Analysis and Commercial Bank Performance: A Primer with Applications to Missouri Banks. *Review, 74(1).*

مكطوف, & حازم. (2020). تقييم الاداء المصرفي على وفق نموذج CAMELS دراسة تطبيقية لمصرف المنصور للاستثمار للفترة من (2014 – 2018). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, *26*(117), 179-199.

SITOGRAPHIE :

Le site de Attijariwafabank : www.awb.com

Le site de Bank Al-Maghrib : www.bkam.com

Le site de la Banque Centrale Populaire : www.bcp.com

Le site de la BMCI : www.bmci.com

Le site de Bank Of Africa : www.boa.com

Le site de la Bourse de Valeurs de Casablanca : www.casablanca-bourse.com

Le site de Crédit du Maroc : www.cdm.ma

Le site de Crétit Immobilier et Hotelier : www.cih.ma

Les rapports annuels des banques marocaines.

AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL
MANAGEMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT

African Scientific Journal

Est une revue scientifique éditée sous forme de quatre numéros par année, évaluée par des pairs (peer reviewd). Elle a pour objectif de promouvoir la recherche scientifique en sciences économiques et gestion en Afrique tout en publiant des articles originaux ou adaptés à un contexte donné.

L'ASJ s'efforce de devenir un carrefour de réalisations académiques provenant du monde entier. Œuvrant pour des publications scientifiques mondialement reconnues, elle met en relation des auteurs de différents pays et universités, assurant ainsi, le transfert de connaissances et le partage des meilleures pratiques.

Copyright © 2021 – ASJ
CC BY NC ND

Vol. 3 N° 5
Année 2021
ISSN : 2658-9311