



**INTERDISCIPLINARY  
FINANCE AND DEVELOPMENT  
JOURNAL**

**Revue Interdisciplinaire de Finance  
et de Développement**

Volume - Volume: 2 | Issue - Numéro: 2 | Summer - Été 2025

**ISSN:  
3023-896X**



**Interdisciplinary Finance and Development Journal**

<https://infinancejournal.com/>

**Revue Interdisciplinaire de Finance et de  
Développement**



**OWNER / PROPRIÉTAIRE**

Dr. Patrice Racine DIALLO

**MANAGING EDITOR / ÉDITEUR EN CHEF**

Dr. Patrice Racine DIALLO

**EDITOR / ÉDITEUR**

Dr. Patrice Racine DIALLO

**CONTACT**

Editor / Éditeur

[editor@infinancejournal.com](mailto:editor@infinancejournal.com)

Technical support / Assistance technique

[editor@infinancejournal.com](mailto:editor@infinancejournal.com)

**Email**

[editor@infinancejournal.com](mailto:editor@infinancejournal.com)

**Web**

<https://infinancejournal.com/>

**ISSN:**

**3023-896X**

© 2025

INDEXING / INDEXATION



## **EDITORIAL TEAM / COMITÉ ÉDITORIAL**

### **Editor / Éditeurs**

Dr. Patrice Racine DIALLO

### **Associate Editors / Éditeurs Associés**

Assoc. Prof. Dr. Özlem SAYILIR (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Asst. Prof. Murat DELİBAŞ (**Ankara Hacı Bayram Veli University / TÜRKİYE**)

Dr. Boubacar Amadou CISSE (**Bamako University of Social Sciences and Management / MALI**)

Dr Alhousseini BARRO (**University of Legal and Political Sciences of Bamako / MALI**)

Dr. Hatice DELİBAŞ (**Ankara Hacı Bayram Veli University / TÜRKİYE**)

Dr. Muhammed Aslam Chelery Komath (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

### **Editorial Board / Comité Éditorial**

Prof. Dr. Güven SEVİL (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Abdoul SOGODOGO (**University of Legal and Political Sciences of Bamako / MALI**)

Prof. Dr. Bülent AÇMA (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Seval Kardeş SELİMOĞLU (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Saime ÖNCE (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Aslı AFŞAR (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Abdullah YALAMAN (**Eskisehir Osmangazi University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Feride HAYIRSEVER BAŞTÜRK (**Bilecik Şeyh Edebali University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Mustafa ÖZER (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Amara NIMAGA (**Normal School of Technical and Vocational Education / MALI**)

Assoc. Prof. Dr. Alp POLAT (**Bilecik Şeyh Edebali University / TÜRKİYE**)

Assoc. Prof. Dr. Nurdan SEVİM (**Bilecik Şeyh Edebali University / TÜRKİYE**)

Assoc. Prof. Dr. Çetin POLAT (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Assoc. Prof. Dr. Melik KAMIŞLI (**Bilecik Şeyh Edebali University / TÜRKİYE**)

Asst. Prof. Sharafudheen VK (**Calicut University / INDIA**)

Asst. Prof. Moussa THIAM (**Normal School of Technical and Vocational Education / MALI**)

Asst. Prof. Daouda KOUMA (**Normal School of Technical and Vocational Education / MALI**)

Asst. Prof. Murat DELİBAŞ (Ankara Hacı Bayram Veli University / TÜRKİYE)

Asst. Prof. Murat DOĞAN (Manisa Celal Bayar University / TÜRKİYE)

Asst. Prof. Rana Şen DOĞAN (Manisa Celal Bayar University / TÜRKİYE)

Dr. Hatice DELİBAŞ (Ankara Hacı Bayram Veli University / TÜRKİYE)

Dr. Ibrahima Diarra (Paris Saclay University / FRANCE)

Dr. Alou DEMBELE (University of Segou / MALI)

**Managing Editor / Éditeur En Chef**

Dr. Patrice Racine DIALLO

**Technical Editor / Éditeur Technique**

Beşir İstemi (Information Manager/Programmer)

## EDITOR'S NOTE :

Bridging scientific inquiry with local realities while maintaining a global perspective—this is the core ambition of this new issue of our journal. In an era marked by increasingly complex economic, social, and institutional challenges, scientific research has more than ever a responsibility: to illuminate public decision-making, to critically examine organizational practices, and to contribute to a nuanced understanding of ongoing transformations.

The Summer 2025 issue, which we are pleased to present to you, fully embraces this mission. It brings together five original contributions that combine theoretical rigor, analytical relevance, and territorial grounding. This issue is also distinguished by the **strong involvement of Malian researchers**, whose work highlights the vitality of national scholarship and its valuable contribution to interdisciplinary science in West Africa.

The articles featured in this volume explore diverse yet interrelated themes surrounding major contemporary economic, institutional, and organizational issues:

1. ***“Theoretical Analysis of Money Demand in Economies with Low Banking Penetration”*** explores the specificities of monetary circulation in contexts of limited financial inclusion, offering an analytical framework suited to the realities of African economies.
2. ***“Contemporary Approaches to Understanding Organizational Performance in the Public Sector”*** revisits management science-based evaluation models, applying them to the governance challenges faced by transforming states.
3. ***“ECOWAS and WAEMU: Intertwined Regional Organizations with Relatively Distinct Objectives in Their Completeness”*** offers a critical reading of the institutional coexistence between these two major sub-regional entities, while examining their strategic complementarity.
4. ***“The Role of Auditing in Fraud Prevention within the Enterprise”*** analyzes how internal and external auditing mechanisms can serve as safeguards against fraud risks, particularly in environments where transparency remains a critical concern.
5. ***“Theoretical Analysis of the Influence of Public Policies on Food Insecurity: Foundations, Theories, and Strategic Choices”*** presents an analytical model for identifying public levers that can be mobilized to address food vulnerability, through a systemic approach.

Once again, this issue reflects our editorial ambition: to establish our journal as a reference platform for the dissemination of rigorous, innovative, and action-oriented scientific work.

We extend our sincere thanks to the authors for the quality of their research, and to our reviewers for their constructive rigor. To all our readers, we wish an insightful and inspiring read.

**Editor**

Dr. Patrice Racine DIALLO

## NOTE DE L'ÉDITEUR :

Faire dialoguer la science avec les réalités locales tout en inscrivant la réflexion dans une perspective globale, tel est le pari de ce nouveau numéro de notre revue. À l'heure où les défis économiques, sociaux et institutionnels se complexifient, la recherche scientifique a plus que jamais le devoir d'éclairer les décisions publiques, d'interroger les pratiques organisationnelles et de contribuer à une compréhension fine des mutations en cours.

Le numéro Été 2025, que nous avons le plaisir de vous présenter, s'inscrit pleinement dans cette dynamique. Il rassemble cinq contributions originales qui articulent rigueur théorique, pertinence analytique et ancrage territorial. Il se distingue également par la **forte implication de chercheurs maliens**, dont les travaux témoignent de la vitalité de la recherche nationale et de son apport à la science interdisciplinaire dans l'espace ouest-africain.

Les articles réunis dans ce volume abordent des thématiques variées mais convergentes, autour des grands enjeux économiques, institutionnels et organisationnels contemporains :

1. *"Analyse théorique de la demande de monnaie dans les économies à faible bancarisation"* explore les spécificités de la circulation monétaire dans les contextes d'inclusion financière limitée, proposant un cadre d'analyse adapté aux réalités des économies africaines.
2. *"Contribution des approches contemporaines sur la compréhension de la performance organisationnelle dans le secteur public"* revisite les modèles d'évaluation issus des sciences de gestion, en les confrontant aux enjeux de gouvernance publique dans les États en transformation.
3. *"La CEDEAO et l'UEMOA : des organisations communautaires enchevêtrées aux objectifs relativement distincts dans la complétude"* propose une lecture critique de la coexistence institutionnelle entre ces deux grandes entités sous-régionales, tout en interrogeant leur complémentarité stratégique.
4. *"Le rôle de l'audit dans la prévention de la fraude au sein de l'entreprise"* analyse les mécanismes par lesquels l'audit interne et externe peut constituer un rempart face aux risques de fraude, dans un environnement où la transparence reste un enjeu majeur.
5. *"Analyse théorique de l'influence des politiques publiques sur l'insécurité alimentaire : Fondements, Théories et Choix Stratégiques"* propose un modèle analytique permettant de cerner les leviers publics mobilisables face à la vulnérabilité alimentaire, dans une approche systémique.

Ce numéro illustre, une fois de plus, notre ambition éditoriale : faire de notre revue un espace de référence pour la diffusion de travaux scientifiques rigoureux, innovants et utiles à l'action.

Nous exprimons notre gratitude aux auteurs pour la qualité de leurs recherches, ainsi qu'à nos évaluateurs pour leur exigence constructive. À l'ensemble de nos lecteurs, nous souhaitons une lecture stimulante et inspirante.

**L'Éditeur**

Dr. Patrice Racine DIALLO

## CONTENTS

### **1. Analyse théorique de la demande de monnaie dans les économies à faible bancarisation**

*Abdoulaye Mohamed DIALLO, Sidy Modibo ZERBO, Adama KOMINA, Mahamadou Beïdaly SANGARE* 75-90

### **2. Contribution des approches contemporaines sur la compréhension de la performance organisationnelle dans le secteur public**

*Aguibou BAH, Abdoulaye Mohamed DIALLO, Adama KOMINA, Sidy Modibo ZERBO* 91-126

### **3. La CEDEAO et l'UEMOA : des organisations communautaires enchevêtrées aux objectifs relativement distincts dans la complétude.**

*Mohamed BERTHE* 127-152

### **4. Le rôle de l'audit dans la prévention de la fraude au sein de l'entreprise**

*Sidy Modibo ZERBO, Abdoulaye Mohamed DIALLO, Adama KOMINA, Mohamed Atteyoub Hachimi dit Modibo SIDIBE* 153-172

### **5. Analyse théorique de l'influence des politiques publiques sur l'insécurité alimentaire : Fondements, Théories et Choix Stratégiques**

*Adama KOMINA, Abdoulaye Mohamed DIALLO, Sidy Modibo ZERBO, Mamadou CAMARA* 173-188

**CORRESPONDENCE ADDRESS :**

Türkiye Research Center in Mali

Maarif Foundation of Türkiye in Mali / Bamako

Tel: (00223) 76766402

E-mail: [pr.diallo@ml.maarifschools.org](mailto:pr.diallo@ml.maarifschools.org), [racinediallo5481@gmail.com](mailto:racinediallo5481@gmail.com),  
[editor@infinancejournal.com](mailto:editor@infinancejournal.com)

The Interdisciplinary Finance and Development Journal (IFDJ) is an international, scientific, and peer-reviewed journal. It is published twice a year (in January and July). The authors are fully responsible for the content and any ethical violations related to the articles published in the journal. Articles cannot be published, in whole or in part, elsewhere without the publisher's permission.

**Publication Date:** July 26, 2025.



Article Type: Research Article

Received: 15/03/2025

Accepted: 02/05/2025

Published: 26/07/2025

Volume/Issue: 2(2)

Pub Date Season: Summer

Pages: 75-90

Cite as : Diallo, A. M., Zerbo, S. M., Komina, A., & Sangaré, M. B. (2025). Analyse théorique de la demande de monnaie dans les économies à faible bancarisation. *Interdisciplinary Finance and Development Journal*, 2(2), 75-90.

## Analyse théorique de la demande de monnaie dans les économies à faible bancarisation

Abdoulaye Mohamed DIALLO<sup>1</sup>, Sidy Modibo ZERBO<sup>2</sup>, Adama KOMINA<sup>3</sup>, Mahamadou Beïdaly SANGARE<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [dialloba41@gmail.com](mailto:dialloba41@gmail.com), ORCID : 0009-0009-0141-0822

<sup>2</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [zerbosidymodibo@gmail.com](mailto:zerbosidymodibo@gmail.com), ORCID : 0009-0003-7933-2787

<sup>3</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [adamakomina@gmail.com](mailto:adamakomina@gmail.com), ORCID : 0009-0004-8022-6620

<sup>4</sup> Enseignant chercheur, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali

DOI : 10.5281/zenodo.16452456

### RÉSUMÉ

Cet article propose une réflexion théorique sur la demande de monnaie dans les économies caractérisées par une faible bancarisation, souvent observées dans les pays en développement ou à revenu intermédiaire. Contrairement aux modèles monétaires classiques qui reposent sur l'hypothèse d'un système bancaire bien développé et d'une large inclusion financière, les économies faiblement bancarisées présentent des dynamiques monétaires spécifiques, influencées par la prédominance du secteur informel, la faible confiance dans les institutions financières et la préférence pour les transactions en numéraire. À partir des approches traditionnelles de la demande de monnaie – notamment les théories de Cambridge, de Keynes, de Baumol-Tobin et de Friedman – cet article examine dans quelle mesure ces modèles restent pertinents dans un contexte de faible bancarisation.

**Mots clés :** Bancarisation, Revenu, Financière, Classique, Monnaie

### Theoretical analysis of money demand in low-banking economies

#### ABSTRACT

This article proposes a theoretical reflection on the demand for money in economies characterised by low banking penetration, often observed in developing or middle-income countries. Contrary to conventional monetary models, which assume a well-developed banking system and widespread financial inclusion, low-banking economies present specific monetary dynamics, influenced by the predominance of the informal sector, low confidence in financial institutions and a preference for cash transactions. Based on traditional approaches to money demand - notably the theories of Cambridge, Keynes, Baumol-Tobin and Friedman - this article examines the extent to which these models remain relevant in the context of low banking penetration.

**Keywords:** Bancarisation, Income, Financial, Classical, Money

## Introduction

La demande de monnaie constitue un axe fondamental de l'analyse macroéconomique, en particulier dans l'élaboration des politiques monétaires efficaces. Elle reflète la relation entre le stock de monnaie détenu par les agents économiques et divers facteurs tels que le revenu, le niveau des prix, les taux d'intérêt ou encore les innovations financières. Cependant, dans les économies à faible taux de bancarisation, principalement situées en Afrique subsaharienne, cette relation s'avère plus complexe à appréhender. La faiblesse des infrastructures financières, la prédominance des transactions en espèces et l'informalité de larges segments de l'économie modifient profondément les fondements classiques de la demande de monnaie (Ndiaye, 2009 ; Agénor & Montiel, 2008).

Dans les modèles traditionnels tels que celui de Baumol-Tobin (1952 ; 1956) ou l'approche keynésienne de la préférence pour la liquidité (Keynes, 1936), la demande de monnaie est fortement influencée par le développement du système financier et l'accès aux services bancaires. Or, dans les économies faiblement bancarisées, ces hypothèses sont largement invalidées. L'épargne y est souvent informelle, les instruments de paiement modernes sont peu utilisés, et la monnaie fiduciaire demeure le principal vecteur des échanges. Par conséquent, la modélisation de la demande de monnaie dans ces contextes nécessite une adaptation des cadres théoriques classiques afin de mieux intégrer les spécificités institutionnelles, sociales et économiques locales (Andrianaivo & Kpodar, 2012).

L'intérêt de cette analyse théorique réside ainsi dans la nécessité de revisiter les fondements de la demande de monnaie pour les rendre plus pertinents dans des environnements caractérisés par une faible intermédiation financière, une économie dominée par le secteur informel, et une faible inclusion bancaire. Une telle démarche permet de mieux comprendre les mécanismes monétaires à l'œuvre dans ces économies et d'éclairer les décisions de politique monétaire, notamment en matière de ciblage de l'inflation et de contrôle de la masse monétaire (Friedman, 1956 ; Mishkin, 2019).

Cet article se propose donc d'examiner les principales approches théoriques de la demande de monnaie, en les confrontant aux réalités des économies à faible bancarisation. Il mettra en lumière les limites des modèles traditionnels dans ces contextes et explorera les ajustements conceptuels nécessaires à une meilleure compréhension de la demande de monnaie dans les économies africaines notamment.

Afin de réussir à cette démarche cet article sera reparti en trois (3) parties notamment la méthodologie en première partie, suivie de la présentation des résultats en deuxième partie et enfin la conclusion en troisième partie.

## **Méthodologie**

Cette étude s'appuie sur une approche qualitative et théorique, fondée exclusivement sur l'exploitation de données secondaires. L'objectif étant d'analyser et de confronter les principales théories de la demande de monnaie à la réalité des économies à faible bancarisation, la méthodologie repose sur une revue critique de la littérature existante et l'analyse de données issues d'organismes internationaux et régionaux.

La démarche est essentiellement analytique et déductive car elle vise à revisiter les modèles classiques de la demande de monnaie (Keynésien, monétariste, Baumol-Tobin, etc.), confronter ces approches aux spécificités structurelles et institutionnelles des économies à faible bancarisation et identifier les limites des modèles standards dans ces contextes.

Les données mobilisées proviennent de sources fiables et reconnues, telles que la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et d'autres banques centrales africaines, pour les rapports sur l'évolution de la masse monétaire, les comportements de paiement et les politiques monétaires dans des zones à faible bancarisation et enfin la littérature académique (articles scientifiques, ouvrages spécialisés), afin de cerner les fondements théoriques et les évolutions des modèles de demande de monnaie (Friedman, 1956 ; Agénor & Montiel, 2008).

## **Résultats**

### **2.1 Les théories de la demande de monnaie**

Les résultats de cette étude nous ont permis d'identifier et classer les différentes théories indispensables à la compréhension de la demande de monnaie. Les théories de la demande de monnaie ont évolué au fil du temps, reflétant diverses approches économiques. Ces théories expliquent les raisons pour lesquelles les agents économiques détiennent de la monnaie, ce qui explique pour la formulation des politiques monétaires. Ces principales théories sont entre autres:

### **2.1.1 La Théorie classique de la demande de monnaie (ou approche de Cambridge)**

Elle repose sur l'idée que la monnaie est demandée en fonction du revenu, à savoir que les agents économiques détiennent de la monnaie pour faciliter les transactions. Selon cette théorie, la demande de monnaie est directement liée au niveau des transactions dans l'économie.

Les économistes classiques, comme Alfred Marshall (1890), soutiennent que la demande de monnaie est liée au volume des transactions économiques, et que cette demande varie avec le niveau des revenus.

### **2.1.2 La Théorie keynésienne de la demande de monnaie**

John Maynard Keynes (1936), dans sa célèbre œuvre *The General Theory of Employment, Interest and Money*, a proposé une théorie de la demande de monnaie qui dépasse la simple relation avec le revenu. Selon lui, la demande de monnaie est stimulée par trois motifs principaux qui sont d'abord le motif de transaction, ensuite le motif de précaution et enfin le motif de spéculation

### **2.1.3 La Théorie de la demande de monnaie monétariste (ou théorie quantitative de la monnaie)**

Les monétaristes, dirigés par Milton Friedman (1960), reprennent une forme plus moderne de la théorie quantitative de la monnaie. Selon cette théorie, la demande de monnaie est fonction du revenu et de la vitesse de circulation de la monnaie. Il propose que la demande de monnaie soit stable et déterminée par des facteurs tels que le revenu et la richesse.

### **2.1.4 La Théorie de la demande de monnaie des nouveaux classiques (ou approche de Lucas)**

Les économistes des nouvelles écoles classiques, comme Robert Lucas (1972), critiquent l'approche keynésienne en soulignant l'importance des anticipations rationnelles et du rôle des chocs externes dans la demande de monnaie. Selon lui, la demande de monnaie dépend de l'anticipation des agents économiques face aux politiques monétaires et à l'inflation. Il soutient que les agents ajustent leurs demandes de monnaie en fonction des informations disponibles et

anticipent les effets futurs des politiques économiques, ce qui modifie leur comportement monétaire de manière dynamique et réactive.

### **2.1.5 La Théorie de la demande de monnaie des régimes d'inflation anticipée**

Dans le cadre de cette théorie, développée par des économistes comme Tobin (1958) et Friedman (1960), la demande de monnaie est également perturbée par l'inflation anticipée. Si les agents prévoient une inflation future, ils réduiront leur demande de monnaie au profit d'actifs plus rentables, comme les obligations, les actions ou l'or.

### **2.1.6 La Théorie de la demande de monnaie basée sur les actifs**

Les économistes modernes, comme James Tobin (1958), ont mis en avant une approche où les agents économiques choisissent un portefeuille d'actifs, comprenant à la fois de la monnaie et d'autres actifs financiers. La demande de monnaie dépend des rendements de ces actifs et des préférences des agents pour la liquidité.

Tobin (1958) propose que la demande de monnaie soit fonction de l'équilibre entre la rentabilité des actifs non monétaires et la liquidité de la monnaie.

Ces différentes théories de la demande de monnaie se distinguent entre elles par les facteurs qu'elles considèrent comme déterminants dans le choix des agents économiques. Certaines insistent sur le revenu comme facteur principal, d'autres sur l'anticipation des taux d'intérêt, et d'autres encore sur le comportement des agents face à l'incertitude économique. Chaque approche offre des éclairages différents sur la manière dont la monnaie est demandée dans une économie.

## **2.2 Les déterminants de la demande de monnaie**

La demande de monnaie désigne la quantité de monnaie que les agents économiques désirent détenir à un moment donné, en fonction de divers facteurs. Cette demande agit sur les déterminants macroéconomiques généraux, mais ces facteurs peuvent varier en fonction du niveau de développement des pays. Ainsi, la demande de monnaie peut être étudiée dans une perspective générale, mais elle prend des formes spécifiques lorsqu'on la distingue entre les pays développés (PD) et les pays en développement (PED).

Les principaux déterminants de la demande de monnaie comprennent d'abord le niveau du revenu, les taux d'intérêt, l'inflation, et les préférences des agents économiques. Selon Keynes (1936), la demande de monnaie pour les transactions est directement liée au niveau du revenu national, c'est-à-dire que plus le revenu est élevé, plus la demande de monnaie pour les transactions augmente. Le taux d'intérêt, quant à lui, se présente comme un des facteurs essentiels de la demande de monnaie, puisque les agents économiques tendent à substituer la monnaie par d'autres actifs financiers lorsque les taux d'intérêt sont élevés (Keynes, 1936). Ce phénomène est particulièrement marqué dans les pays développés, où les marchés financiers sont plus développés, et où les taux d'intérêt font l'arbitre entre détention de liquidités et d'autres formes d'actifs (Friedman, 1968).

Dans les pays développés (PD), la demande de monnaie est relativement stable et prévisible. Les individus et les entreprises disposent généralement de mécanismes financiers délicats pour gérer leur liquidité, ce qui signifie que la demande de monnaie est surtout dominée par des facteurs tels que les taux d'intérêt et les anticipations économiques (Friedman, 1968). En revanche, dans les pays en développement (PED), la demande de monnaie est souvent plus fragile et éphémère, en raison des imperfections du marché financier et de l'inflation élevée. Selon Mishkin (1992), dans ces pays, les agents préfèrent souvent détenir de la monnaie comme réserve de valeur, en raison de la faible confiance dans les institutions financières et la monnaie locale. La forte inflation et l'instabilité économique peuvent inciter les agents à chercher à préserver leur pouvoir d'achat à travers la détention de liquidités, car les alternatives d'investissement sont perçues comme risquées.

Ainsi, les déterminants de la demande de monnaie sont multiples et dépendent largement du niveau de développement économique, de la stabilité monétaire et des caractéristiques institutionnelles des pays. Une approche différenciée est donc essentielle pour comprendre le comportement des agents économiques dans ces deux types de régions.

Afin de mieux cerner les facteurs qui marquent la demande de monnaie, il convient de distinguer les contextes macroéconomiques spécifiques aux pays développés et aux pays en développement. Le tableau suivant propose une synthèse des principaux déterminants, en soulignant leurs différences structurelles.

<b>Déterminants</b>	<b>Pays Développés</b>	<b>Pays en Développement</b>
<b>Revenu réel (PIB)</b>	Déterminant principal, lié à l'activité économique stable	Déterminant majeur, mais avec volatilité due aux chocs exogènes
<b>Taux d'intérêt</b>	Influence forte sur la préférence entre liquidité et placement	Influence souvent limitée (marchés financiers peu développés)
<b>Niveau des prix / Inflation</b>	inflation anticipée modérée et relativement stable	Inflation souvent élevée et instable, affectant la détention de monnaie
<b>Innovation financière</b>	Forte adoption des moyens de paiement électroniques	Innovations limitées, dépendance à la monnaie fiduciaire
<b>Habitudes de paiement</b>	Préférence pour les moyens scripturaux (cartes, virements)	Usage dominant de l'espèce (cash)
<b>Structure financière et bancarisation</b>	Système bancaire étendu, taux de bancarisation élevé	Système bancaire restreint, faible bancarisation
<b>Stabilité monétaire et institutionnelle</b>	Institutions financières solides et crédibles	instabilité politique ou économique fréquente
<b>Taux de change</b>	Stable, peu influent sur la demande de monnaie domestique	Forte influence, notamment en cas de dollarisation partielle
<b>Taille du secteur informel</b>	Faible, traçabilité des flux monétaires	Élevée, favorisant la circulation hors secteur bancaire

*source : Auteur*

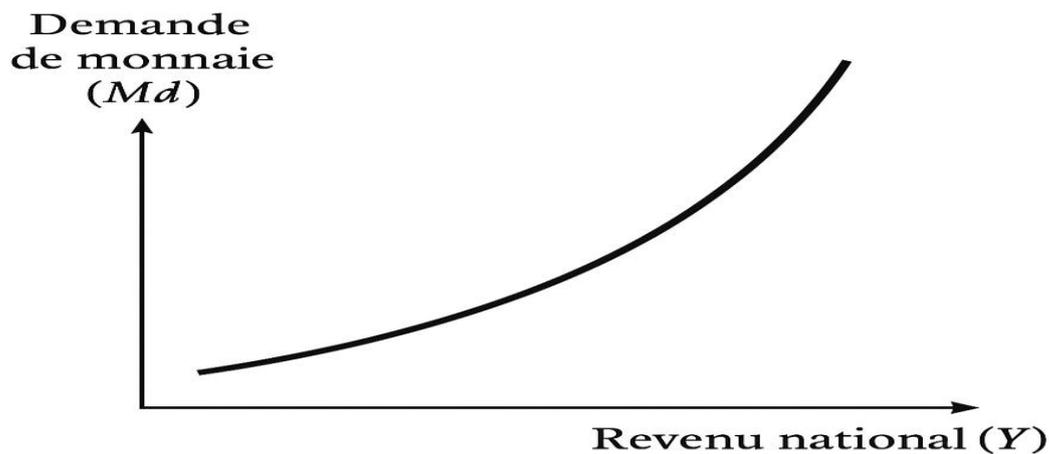
Comme le montre ce tableau, les déterminants classiques comme le revenu réel et le taux d'intérêt demeurent centraux dans les économies développées. En revanche, dans les pays en développement, les spécificités telles que la taille du secteur informel, le faible niveau de bancarisation et l'instabilité macroéconomique jouent un rôle prépondérant (Agénor et Montiel, 2008 ; Nachega, 2001).

### 2.2.1 Le revenu et le niveau d'activité économique

Le revenu et le niveau d'activité économique sont des déterminants essentiels de la demande de monnaie, tant dans les pays développés (PD) que dans les pays en développement (PED). En

termes généraux, la demande de monnaie est étroitement liée au revenu, car celui-ci a un impact direct sur les besoins en liquidités des agents économiques. Plus le revenu national augmente, plus la demande de monnaie pour les transactions économiques accroît.

## Demande de monnaie en fonction du revenu national



*Source : StudySmarter FR*

La courbe de la demande de monnaie représente la relation entre la quantité de monnaie que les individus souhaitent détenir et le taux d'intérêt.

Ainsi, la demande de monnaie est une fonction croissante du revenu national. Cela signifie que, toutes choses égales par ailleurs, une augmentation du revenu entraîne une augmentation de la demande de monnaie.

Selon la théorie keynésienne, la demande de monnaie pour les transactions est une fonction croissante du revenu national (Keynes, 1936), ce qui signifie que les individus et les entreprises auront tendance à détenir plus de monnaie à mesure que leur niveau de revenu augmente pour financer des achats et des investissements.

Dans les pays développés, où l'économie est généralement plus stable et où les marchés financiers sont plus raffinés, le lien entre revenu et demande de monnaie est relativement direct. L'activité économique, mesurée par des indicateurs tels que le PIB, agit sur cette relation.

L'augmentation de l'activité économique se traduit par une demande accrue de biens et services, ce qui génère une plus grande demande de monnaie pour les transactions. En outre, dans ces économies avancées, la demande de monnaie est également réglée par les structures financières complexes et l'usage généralisé des instruments financiers, qui permettent aux agents économiques de substituer la monnaie par des actifs financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt (Friedman, 1968). Selon Tobin (1958), les agents économiques dans les pays développés tendent à ajuster leur portefeuille d'actifs, y compris la monnaie, en fonction des conditions économiques et des anticipations.

Dans les pays en développement, le lien entre revenu et demande de monnaie est souvent moins linéaire et plus manœuvré par des facteurs structurels. Dans ces économies, la faiblesse des institutions financières, l'inflation élevée et les chocs économiques<sup>1</sup> fréquents peuvent rendre la demande de monnaie moins sensible à l'augmentation du revenu (Mishkin, 1992). En effet, dans les PED, la demande de monnaie peut être davantage orientée par des considérations de précaution, où les agents préfèrent conserver des liquidités face à des risques économiques importants, tels que la dévaluation de la monnaie<sup>2</sup> ou l'instabilité politique. La faible bancarisation et l'insuffisance des services financiers obligent les agents à utiliser davantage de monnaie liquide pour faire face à leurs besoins de transaction, même lorsque le revenu augmente. En outre, dans certains PED, les revenus peuvent être relativement bas et instables, ce qui limite les effets de la croissance économique sur la demande de monnaie pour les transactions (Mishkin, 1992).

Ainsi, bien que le revenu et l'activité économique infléchissent la demande de monnaie dans tous les types d'économies, leur impact varie en fonction du contexte spécifique des pays développés et en développement. Les économies développées connaissent généralement une relation plus stable et prévisible entre ces facteurs et la demande de monnaie, tandis que dans les PED, des éléments tels que l'inflation, l'instabilité économique et la confiance dans le système financier sont considérés comme plus prépondérants.

---

<sup>1</sup> Les chocs économiques en Afrique s'expliquent par des facteurs externes tels que les fluctuations des prix des matières premières, les crises financières mondiales et les événements climatiques extrêmes, ainsi que par des facteurs internes comme l'instabilité politique, les conflits et la mauvaise gouvernance. Ces chocs affectent gravement la production, l'emploi et la croissance économique, en particulier dans les pays à faibles capacités institutionnelles et économiques.

<sup>2</sup> La dernière dévaluation du franc CFA a eu lieu le 11 janvier 1994, lorsque sa parité avec le franc français est passée de 1 F CFA = 0,02 FF à 1 FCFA = 0,01 FF, soit une dévaluation de 50 %.

### 2.2.2 Les taux d'intérêt et les choix d'actifs (PD et PED)

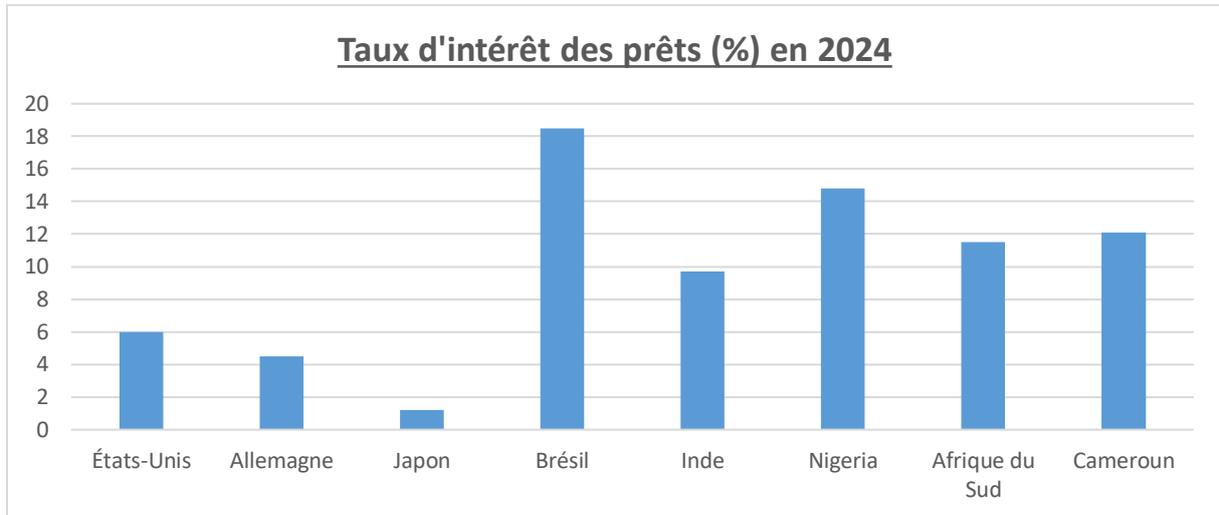
Les taux d'intérêt et les choix d'actifs sont parmi les déterminants les plus importants de la demande de monnaie, car ils modifient directement les décisions des agents économiques en matière de portefeuille d'actifs.

Ils constituent des éléments importants dans l'analyse des déterminants de la demande de monnaie, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Cependant, leur impact et la façon dont les agents économiques réagissent peuvent varier considérablement en fonction du niveau de développement économique, de l'institutionnalisation des marchés financiers et des structures économiques particulières à chaque groupe de pays. Cette différence est particulièrement pertinente en ce qui concerne les choix d'actifs alternatifs et la sensibilité à la politique monétaire.

### 2.2.3 Les Taux d'Intérêt et la Demande de Monnaie

Le lien entre les taux d'intérêt et la demande de monnaie a été étudié dans plusieurs modèles économiques, notamment dans le cadre de la théorie de la préférence pour la liquidité développée par Keynes. Selon Keynes, les agents économiques font face à un choix entre détenir de la monnaie (actif liquide) et investir dans des actifs à rendement fixe, comme les obligations, qui génèrent des intérêts. Lorsque les taux d'intérêt sont élevés, les rendements des actifs financiers augmentent, incitant les agents économiques à réduire leur détention de monnaie au profit de ces actifs plus rentables. À l'inverse, lorsque les taux d'intérêt sont faibles, la rentabilité des actifs alternatifs diminue, ce qui pousse les agents à maintenir davantage de monnaie dans leurs portefeuilles (Keynes, 1936).

En revanche, selon le modèle de la préférence pour la liquidité de Baumol (1952) et Tobin (1958), l'incertitude et les coûts de transaction perturbent les agents économiques dans la décision de détenir de la monnaie ou d'autres actifs. Ces modèles suggèrent que les agents économiques cherchent à équilibrer les coûts d'opportunité associés à la détention de monnaie (c'est-à-dire la perte de rendement en raison des faibles taux d'intérêt) avec les coûts de transaction et de liquidité associés à la conversion rapide d'actifs non liquides en liquidités.

**Graphique1 :**

*Source : Banque mondiale, 2024*

Ce tableau peut illustrer les disparités entre PD et PED en matière de politique monétaire et de conditions de crédit. Il est pertinent pour discuter des problèmes économiques auxquels sont confrontés les PED, tels que les coûts d'emprunt élevés qui peuvent freiner l'investissement et la croissance. Dans les pays développés, les taux d'intérêt des prêts sont généralement plus bas, reflétant une stabilité macroéconomique, une inflation maîtrisée et des politiques monétaires accommodantes. Par exemple, le Japon maintient des taux très bas pour stimuler l'investissement. Tandis que dans les pays en développement, les taux sont plus élevés, souvent en raison de risques économiques accrus, d'inflation plus élevée et de primes de risque plus importantes. Le Brésil, par exemple, affiche un taux élevé pour contenir l'inflation et attirer les investissements.

#### 2.2.4 Les Choix d'Actifs et la Diversification

Les choix d'actifs, au-delà des simples rendements financiers, sont endoctrinés par une série de facteurs, notamment la tolérance au risque des agents économiques et la diversification de leurs portefeuilles. Selon le modèle de Tobin (1958), un agent rationnel choisira de détenir une combinaison optimale d'actifs risqués et sans risque (comme la monnaie) pour maximiser son utilité, en fonction de ses préférences pour le rendement et le risque. Ce choix est donc manipulé par les taux d'intérêt, qui affectent à la fois le rendement des actifs risqués et celui des actifs sans risque, comme les dépôts bancaires ou les obligations d'État.

Les taux d'intérêt affectent également le coût d'opportunité de détenir de la monnaie. Lorsque les rendements des actifs risqués sont attractifs, les individus peuvent être plus enclins à investir dans ces actifs plutôt que de conserver de la monnaie. Cependant, cette décision est modulée par la perception du risque et de la fragilité des marchés financiers, comme le souligne la théorie de la gestion de portefeuille de Markowitz (1952), qui recommande une diversification afin de minimiser le risque global d'un portefeuille.

Dans les pays développés, les taux d'intérêt sont fondamentaux dans les décisions des agents économiques concernant la détention de monnaie. Les économies de ces pays disposent généralement de systèmes financiers extrêmement raffinés, d'institutions bancaires robustes et de marchés de capitaux bien développés, ce qui permet une gestion plus fluide de la liquidité et une plus grande diversification des actifs financiers. Selon la théorie de la préférence pour la liquidité de Keynes (1936), les agents économiques dans ces pays sont plus sensibles aux variations des taux d'intérêt, car les rendements des actifs financiers non monétaires, comme les obligations et les actions, peuvent être très attractifs en période de taux d'intérêt bas. Dans ce contexte, une réduction des taux d'intérêt tend à augmenter la demande de monnaie liquide, les agents préférant détenir de la monnaie plutôt que de placer leur capital dans des actifs<sup>3</sup> risqués lorsque les rendements sont faibles.

En outre, la politique monétaire des banques centrales, particulièrement dans les économies avancées, impacte directement cette dynamique. Cette politique de taux d'intérêt bas menée par la Réserve fédérale des États-Unis après la crise financière de 2008 a encouragé la recherche de rendements plus élevés par les investisseurs, ce qui a renforcé la demande de monnaie en période d'incertitude économique. Tobin (1958) et sa théorie du choix de portefeuille, qui met l'accent sur l'optimisation de la rentabilité du portefeuille en fonction du rendement des actifs risqués et sans risque, est particulièrement pertinente pour expliquer ces choix dans un environnement où les instruments financiers sont largement disponibles.

Dans les pays en développement, la relation entre les taux d'intérêt et la demande de monnaie peut différer de manière significative par rapport aux économies développées en raison de plusieurs facteurs institutionnels et structurels. Ces pays sont souvent confrontés à des marchés financiers moins développés, une moindre profondeur de liquidité et un accès limité aux instruments financiers perfectionnés. Par conséquent, la demande de monnaie peut être moins

---

<sup>3</sup> Des actifs risqués sont des investissements dont les valeurs fluctuent de manière significative en raison de l'incertitude économique, financière ou de marché, comme les actions, les obligations à haut rendement ou les cryptomonnaies.

marquée par les taux d'intérêt que dans les pays développés. Dans ces contextes, la préférence pour la liquidité est plus forte, et les agents économiques, surtout dans les zones rurales ou moins bancarisées, peuvent être plus enclins à détenir de la monnaie physique plutôt que d'autres actifs.

De plus, l'inflation et l'instabilité économique peuvent être prépondérantes dans la gestion de la liquidité dans les pays en développement. Au Mali, les taux d'intérêt élevés, associés à une inflation élevée, réduisent le pouvoir d'achat et découragent l'investissement dans des actifs financiers. En conséquence, les ménages et les entreprises privilégient la détention de monnaie liquide, ce qui limite l'efficacité des politiques économiques visant à encourager l'épargne et l'investissement. La théorie de la préférence pour la liquidité, telle que décrite par Keynes, trouve une résonance particulière dans ce contexte, où l'incertitude et les risques économiques élevés rendent les actifs financiers moins attrayants (Blanchard & Johnson, 2012).

## **Discussion**

L'étude théorique de la requête monétaire dans les économies peu bancarisées révèle une discordance partielle des modèles conventionnels pour décrire les actions monétaires dans ces situations. Effectivement, les méthodes traditionnelles, qu'il s'agisse de la théorie keynésienne (Keynes, 1936), du monétarisme (Friedman, 1956) ou de celle qui repose sur la théorie de la préférence pour la liquidité, présupposent toutes l'existence d'un système financier assez avancé où les acteurs économiques bénéficient d'un accès aisé aux services bancaires. Cependant, dans de nombreux pays africains ou en développement, le niveau de bancarisation est faible, généralement moins de 20% (Banque mondiale, 2023), et une grande part des échanges se réalise hors du système bancaire.

Cette situation modifie radicalement les facteurs traditionnels influençant la demande de monnaie. D'un côté, l'impact du revenu et de la variation des taux d'intérêt tend à s'estomper, étant donné que l'épargne est principalement informelle et montre peu de réactivité aux fluctuations des taux d'intérêt bancaires. En revanche, les rôles de transaction et de précaution de la monnaie acquièrent une importance accrue en raison de l'incertitude économique et du manque de dispositifs formels de protection (Agénor & Montiel, 2008 ; Andrianaivo & Kpodar, 2012). Dans ces situations, la monnaie fiduciaire ne se résume pas seulement à être un

instrument d'échange, elle constitue également un levier de protection sociale, particulièrement dans le cadre des échanges communautaires ou des réseaux de solidarité.

De plus, la prépondérance du secteur informel dans ces économies déforme les chiffres officiels concernant la masse monétaire et le revenu, compliquant l'établissement d'une estimation empirique fiable de la demande de monnaie. Cela nécessite une perspective plus contextuelle, englobant des facteurs tels que l'utilisation du mobile banking, l'importance des tontines et des systèmes d'épargne informels, ainsi que les indices de confiance dans le système bancaire (Kpodar & Andrianaivo, 2011). Par exemple, l'ascension du mobile money redéfinit en partie la demande de monnaie en fournissant une autre forme de bancarisation, mais son impact sur la stabilité monétaire reste ambigu selon les pays et les degrés de régulation (Demirgüç-Kunt et al., 2022).

Il est donc nécessaire que les modèles théoriques tiennent compte de ces diversités en élaborant une demande de monnaie qui repose non seulement sur des indicateurs macroéconomiques traditionnels, mais également sur des éléments institutionnels, culturels et technologiques. Une telle méthode pourrait aider à mieux saisir les processus de transmission monétaire dans les économies peu bancarisées, et à élaborer des politiques monétaires plus performantes et inclusives.

En résumé, le débat théorique met en évidence que l'analyse de la demande de monnaie dans les économies peu bancarisées ne peut se faire uniquement à partir des modèles conventionnels. Cela requiert une modification des modèles existants, en prenant en compte les particularités locales et les changements en cours, y compris la croissance des services financiers numériques, le rôle crucial du secteur informel et la défiance envers les institutions financières officielles.

## **Conclusion**

L'analyse théorique de la demande de monnaie dans les économies à faible bancarisation révèle la nécessité d'adapter les modèles classiques aux réalités spécifiques de ces contextes. En effet, la faible inclusion financière, la prédominance du secteur informel, la préférence pour la monnaie fiduciaire et la faible sensibilité aux taux d'intérêt limitent la portée explicative des approches traditionnelles telles que celles de Keynes (1936), Friedman (1956) ou Baumol-Tobin. Dans ces environnements, les comportements monétaires sont davantage guidés par des considérations de sécurité, d'opportunité transactionnelle, et de pratiques communautaires, que par les seuls paramètres macroéconomiques standards.

Il en résulte que l'élaboration des politiques monétaires efficaces dans ces économies nécessite une compréhension approfondie des déterminants alternatifs de la demande de monnaie. Cela implique notamment de considérer l'importance des instruments informels d'épargne, l'émergence des solutions numériques comme le mobile money, et les dimensions socioculturelles qui influencent la détention de liquidités (Andrianaivo & Kpodar, 2012 ; Demirgüç-Kunt et al., 2022).

Par ailleurs, l'intégration de variables institutionnelles et technologiques dans la modélisation théorique apparaît indispensable pour mieux anticiper les dynamiques monétaires dans ces pays. Une approche hybride combinant les apports des théories traditionnelles avec des éléments contextuels permettrait de mieux comprendre les comportements monétaires des agents économiques dans les économies faiblement bancarisées (Agénor & Montiel, 2008 ; Kpodar & Andrianaivo, 2011).

En somme, une relecture critique et contextuelle de la demande de monnaie s'impose pour répondre aux défis spécifiques des économies à faible bancarisation. Cela ouvre également la voie à de nouvelles perspectives de recherche sur les liens entre inclusion financière, stabilité monétaire et développement économique dans les pays en développement.

## Bibliographie

- Agénor, P.-R., & Montiel, P. J. (2008). *Development Macroeconomics* (3rd ed.). Princeton University Press.
- Andrianaivo, M., & Kpodar, K. (2012). Mobile Phones, Financial Inclusion, and Growth. *Review of Economics and Institutions*, 3(2), 30–50.
- Baumol, W. J. (1952). The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach. *Quarterly Journal of Economics*, 66(4), 545–556.
- Banque mondiale. (2023). *Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. <https://globalfindex.worldbank.org>
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2022). *The Global Findex Database 2021*. World Bank.
- Friedman, M. (1956). The Quantity Theory of Money: A Restatement. In *Studies in the Quantity Theory of Money* (pp. 3–21). University of Chicago Press.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Macmillan.
- Mishkin, F. S. (2019). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets* (12th ed.). Pearson.
- Ndiaye, A. S. (2009). Demande de monnaie dans l'UEMOA : une analyse empirique. *Revue Économique*, 60(6), 1277–1297.
- Kpodar, K., & Andrianaivo, M. (2011). ICT, Financial Inclusion, and Growth: Evidence from African Countries. *IMF Working Paper* WP/11/73.

Article Type: Research Article

Received: 17/04/2025

Accepted: 23/05/2025

Published: 26/07/2025

Volume/Issue: 2(2)

Pub Date Season: Summer

Pages: 91-126

Cite as: Bah, A., Diallo, A. M., Komina, A., & Zerbo, S. M. (2025). Contribution des approches contemporaines sur la compréhension de la performance organisationnelle dans le secteur public. *Interdisciplinary Finance and Development Journal*, 2(2), 91-126.

## Contribution des approches contemporaines sur la compréhension de la performance organisationnelle dans le secteur public

Dr Aguibou BAH<sup>1</sup>, Abdoulaye Mohamed DIALLO<sup>2</sup>, Adama KOMINA<sup>3</sup>, Sidy Modibo ZERBO<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Chargé de cour à Sup'Management et chef de département des ressources humaines et logistique à l'Agence de Développement du Nord du Mali (ADNM), [bahaguibou02@gmail.com](mailto:bahaguibou02@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [dialloba41@gmail.com](mailto:dialloba41@gmail.com), ORCID : 0009-0009-0141-0822

<sup>3</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [adamakomina@gmail.com](mailto:adamakomina@gmail.com), ORCID : 0009-0004-8022-6620

<sup>4</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [zerbosidymodibo@gmail.com](mailto:zerbosidymodibo@gmail.com), ORCID : 0009-0003-7933-2787

DOI : 10.5281/zenodo.16452482

### RÉSUMÉ

Dans un contexte marqué par des exigences accrues de transparence, de redevabilité et de résultats, la notion de performance organisationnelle dans le secteur public connaît une évolution significative. Cet article explore les apports des approches contemporaines telles que l'approche institutionnelle, la théorie des ressources et compétences, ainsi que les modèles intégrés de performance – à la compréhension de cette performance. L'analyse met en évidence que, loin de se limiter à des indicateurs quantitatifs, la performance publique intègre désormais des dimensions qualitatives telles que la satisfaction des usagers, l'efficacité des processus, la création de valeur publique et l'adaptabilité organisationnelle. Les approches contemporaines permettent ainsi une lecture plus dynamique, systémique et contextualisée de la performance, en tenant compte des interactions entre acteurs, des contraintes institutionnelles et des ressources disponibles.

**Mots clés :** Transparence, Redevabilité, Performance, Secteur Public, Indicateur

### Contribution of contemporary approaches to understanding organisational performance in the public sector

#### ABSTRACT

In a context marked by increased demands for transparency, accountability and results, the notion of organisational performance in the public sector is undergoing a significant evolution. This article explores the contributions of contemporary approaches such as the institutional approach, the theory of resources and competencies, and integrated performance models - to understanding this performance. The analysis shows that, far from being limited to quantitative indicators, public performance now includes qualitative dimensions such as user satisfaction, process efficiency, the creation of public value and organisational adaptability. Contemporary approaches thus allow a more dynamic, systemic and contextualised reading of performance, considering the interactions between actors, institutional constraints and available resources.

**Key words:** transparency; accountability; performance; public sector; indicator

## **Introduction**

La performance d'une administration dépend essentiellement de la motivation de l'agent. En effet, la motivation des RH représente la pierre angulaire de la réussite de toute structure publique aussi bien que privée et constitue une source incontournable de l'amélioration de la performance au sein du travail (Tolman, 1982).

La question de la performance organisationnelle dans le secteur public suscite un intérêt croissant tant chez les chercheurs que chez les praticiens, en raison des pressions exercées par les citoyens, les bailleurs de fonds et les institutions de gouvernance pour une gestion plus efficace, efficiente et responsable des ressources publiques (Herzberg et al, 1959). Dans un environnement marqué par la complexité, l'instabilité et les mutations socio-économiques, les modèles traditionnels de gestion, centrés principalement sur les règles, les procédures et la conformité, apparaissent de plus en plus inadaptés pour répondre aux défis actuels de la gouvernance publique (Alonso et al, 2001).

Face à ces limites, plusieurs approches contemporaines ont émergé pour repenser la manière dont la performance est conçue, mesurée et pilotée dans les organisations publiques. La nouvelle gestion publique, par exemple, introduit des logiques managériales issues du secteur privé, en mettant l'accent sur les résultats, la contractualisation et la responsabilisation (Houston, 2000). De leur côté, les théories institutionnelles et les approches fondées sur les ressources et compétences invitent à prendre en compte les spécificités des environnements institutionnels, les capacités internes des organisations et les attentes des parties prenantes (Porter et Lawler 1968 ; Locke, 1968). Ces perspectives enrichissent la compréhension de la performance publique, en l'inscrivant dans une dynamique plus globale de création de valeur publique, d'adaptation stratégique et de gouvernance participative (Mucha, 2010).

Dans ce contexte, cet article vise à analyser la contribution des principales approches contemporaines à la compréhension de la performance organisationnelle dans le secteur public. Il s'agit d'identifier les apports théoriques et pratiques de ces approches, d'en évaluer la pertinence pour les administrations publiques, notamment dans les pays en développement, et d'explorer les conditions de leur mise en œuvre effective.

## **Méthodologie**

La présente étude adopte une démarche qualitative, fondée principalement sur une **revue de littérature systématique et analytique** des travaux académiques et institutionnels portant sur la performance organisationnelle dans le secteur public. Cette approche vise à identifier, comparer et analyser les principales contributions théoriques et conceptuelles des approches contemporaines, la théorie des ressources et compétences, l'approche institutionnelle et le paradigme de la valeur publique.

**L'analyse des données s'est faite selon une méthode thématique (Paillé & Mucchielli, 2012), permettant d'identifier les grandes lignes d'évolution conceptuelle, les points de convergence ou de divergence entre les approches, ainsi que les implications pratiques pour la gouvernance publique. Une attention particulière a été portée à la contextualisation des modèles dans les pays en développement, notamment ceux d'Afrique subsaharienne, afin de mieux cerner leur applicabilité et leurs limites dans des contextes marqués par des défis institutionnels, budgétaires et politiques.**

**Cette méthodologie permet ainsi de construire une synthèse critique et structurée des approches contemporaines de la performance organisationnelle, tout en apportant des éléments de réflexion pour une meilleure adaptation des pratiques managériales dans les administrations publiques.**

## **2 Résultat**

### **2.1 Cadre conceptuel**

Cette section fait un focus sur la définition des concepts clés de notre recherche à savoir : la motivation et la performance et les aspects théoriques liés aux deux (2) concepts.

Cette sous-section aborde la définition de la motivation, les types de motivations ainsi que les principales théories relatives à la motivation.

#### *2.1.1. Concept de la motivation*

La motivation en tant qu'objet de recherche, remonte aux travaux des psychologues dans les années 1930, notamment avec les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936). Suite aux problèmes de productivité auxquels font face les entreprises dans un contexte de récessions économiques après la crise de 1929, tenant compte des failles de l'organisation scientifique du

travail et des enjeux de la croissance et des gains de productivité, les psychologues ont recommandé aux dirigeants de s'intéresser, entre autres, à la motivation du personnel.

Depuis ces études, plusieurs travaux (Herzberg et al., 1959 ; Vroom 1964 ; Porter et Lawler 1968 ; Locke, 1968 ; Herzberg, 1971 ; Déci, 1971, 1975 ; Hackman et Oldham, 1975, 1976 ; Déci et Ryan, 1985, 2000) sont apparus par la suite cherchant à élargir le champ d'analyse du concept, notamment dans la discipline de l'organisation des ressources humaines.

Etymologiquement, Le mot motivation vient du latin *motivus* : motif et *movere*, ce qui signifie qui met en mouvement, la motivation est donc de ce fait les motifs qui poussent la personne à agir, autrement dit, ce qui la met en mouvement (Atlagh & Tamnine, 2021).

D'après Fenouillet (2012, p.9-11), le terme motivation vient du verbe latin « *moveo* », qui veut dire mouvoir, bouger. Il est généralement utilisé en l'absence d'une description plus précise de la nature exacte de la force qui produit le comportement ou l'action.

La motivation implique une référence première qu'est la notion de volonté. Si quelqu'un est incité à faire quelque chose, c'est parce qu'il est motivé, et s'il est motivé c'est parce qu'il a la volonté. On peut distinguer deux types de volonté : bonne et mauvaise (Thomas, 2016, p.30). Et la motivation ne pense qu'à un type de volonté : la bonne volonté. Le Français Petit Larousse a défini la motivation en 2008 comme un processus de responsabilité, de la poursuite et de l'arrêt d'un comportement. En outre, la motivation signifie qu'il s'agit d'un comportement proactif axé sur un objectif :

- Qu'est-ce qui motive les gens à agir (besoins) ?
- Personnages dynamiques (actions) ;
- Qu'est-ce qui soutient les actions actuelles (objectifs).

Selon Robbins et Judge (2006 : 196), la motivation est la trajectoire par laquelle un individu donne de l'intensité et de la persévérance à ses actions afin d'atteindre un objectif fixé.

Selon Levy-Leboyer (2001), la motivation se divise en 3 niveaux, qui visent à poursuivre un certain résultat dans une même perspective d'action, donc de performance :

- Sélection d'objectifs ou acceptation par un individu des objectifs qui lui sont assignés ;
- Les décisions sont souvent simples et liées à l'intensité de l'effort que la personne mettra pour atteindre l'objectif ;
- Efforts et commentaires constants basés sur des résultats pertinents par rapport aux objectifs à atteindre.

- Par conséquent, la motivation a de nombreuses définitions. Cependant, l'analyse de la définition ci-dessus permet de déduire les éléments suivants :
- L'existence de « besoins » : L'individu est auto-motivé, c'est-à-dire qu'il ressent fondamentalement les besoins qu'il cherche à satisfaire. Ainsi, ces besoins psychologiques (agir sur les gens) et ces besoins psychologiques (agir sur soi-même) sont les causes du comportement individuel ;
- L'existence d'un « but » : un individu qui n'est pas motivé en soi, seulement un individu qui est motivé par quelque chose ou un « motif ». Cela signifie que les actions initiées par un besoin personnel sont toujours dirigées vers la réalisation d'un objectif ;

Et ce choix détermine les actions et leur durée. La motivation est mesurée directement. Il faut donc l'inférer à partir d'observation quantifiables de l'organisme.

Il existe trois possibilités principales pour capter le « quoi » et le « comment » d'un comportement :

- Observations comportementales ; par exemple, durée du comportement.
- Mesure d'indicateurs physiologiques : activité cardiaque lors du comportement.
- Questionnaire : Pose des questions sur les causes du comportement. Toutes les méthodes doivent respecter le principe d'objectivité de la recherche.

Ainsi, selon les auteurs, la motivation semble avoir diverses définitions.

Selon Mucha (2010), la motivation est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nos travaux de recherche portent sur les motivations des individus liées à leur emploi et les motivations des entreprises publiques.

### *2.1.2. Types de motivation*

Les types de motivations sont les suivants :

- **Motivation ultime** : se définit comme l'énergie qu'un agent tire du résultat qu'il poursuit en raison des avantages que cet objectif présente à ses yeux. C'est cet objectif qui intéresse l'individu et l'incite à passer à l'action. Pour ces derniers, seuls les résultats comptent ;
- **Motivation instrumentale** : ce qui compte c'est l'art et la matière, et le résultat est toute expression parfaite de cette technique. Pour les individus dont les motivations entrent dans cette catégorie, leur intérêt pour le savoir-faire ou les techniques de production peut les motiver à agir ;

- **Motif de survie** : il gouverne l'action sans laquelle aucune autre action n'est possible ; le plus important est la survie. La situation des agents de l'état en période probatoire ou en période probatoire peut être un exemple à cet égard. Pour l'instant, tout ce qui importe à l'agent, c'est de réussir un test ou un stage et de conserver un emploi ;
- **En fin la motivation obsessionnelle** : c'est la motivation finale endogène et radicale. Elle fixe l'esprit, conduit à tous les sacrifices et « déplace la montagne ». Le but est important, mais il devient une obsession. Il s'agit d'une situation où l'individu est très friand du résultat et où la fin justifie le bon chemin.

## 2.2 Motivation et éléments connexes

Dans cette rubrique, nous allons nous intéresser aux différentes méthodes de motivation que les entreprises peuvent mettre en place afin de motiver leur personnel.

### 2.2.1 Motiver par une bonne gestion et un management efficace

Nous allons évoquer ci-dessous les points fondamentaux de la motivation par le management. Nous allons nous appuyer sur l'importance de la communication, la reconnaissance, les politiques de promotion et de formation ainsi que l'évaluation comme sources de motivation des agents :

- **La communication** :

La communication interne est un élément très important dans toute entreprise, car elle est vigoureuse dans la stratégie de motivation des agents. Elle permet de partager l'information, guider le changement et écouter aux idées et réclamations du personnel. La communication interne est constituée de deux types de communications qui sont les communications ascendantes et descendantes.

La communication descendante, est orientée de la direction générale vers les niveaux hiérarchiques plus bas (le personnel). Ce type de communication vise à diriger, motiver et manager le personnel.

« Quel est donc le lien entre communication et motivation ? » La communication interne est essentielle dans une entreprise car comme nous l'avons dit, elle permet de diriger et d'accompagner les salariés lorsque des changements surviennent dans l'entreprise, lorsque la nature du travail lui-même change ou lorsqu'il y'a changement au niveau des structures de l'entreprise tel un changement de service ou de direction.

La communication interne permet aussi de développer le sentiment d'appartenance chez les salariés. L'importance du sentiment d'appartenance réside dans le fait qu'elle rend le salarié fier d'appartenir à l'entreprise et lui permet de rester fidèle à celle-ci. L'objectif premier est que le salarié s'approprie l'image de l'entreprise autant que le manager. Les outils de communication qui peuvent être utilisés sont : les rapports écrits, le tableau d'affichage, les notes de service, les lettres au personnel, l'intranet, le journal interne et le verbalisme.

La communication ascendante est celle qui émane du personnel vers la direction (niveau hiérarchique supérieur). Elle permet au personnel de s'exprimer en remontant l'information, c'est ce qu'on appelle le « feed-back » qui permet à la direction de recevoir les impressions et les réclamations des salariés qu'elle prendra en considération lors des diagnostics internes ou des prises de décisions. Elle consiste à étudier les conséquences lors de décision de changement par exemple. Les moyens mis en place pour effectuer une communication ascendante sont : les réunions, les emails, les boîtes à idées, les sondages internes.

- **La reconnaissance**

L'appréciation du travail d'un salarié à travers de signes de reconnaissances lui permet d'être et de rester motivé. Un salarié qui ne reçoit pas de signes de reconnaissance s'ennuie facilement et devient démotivé sans aucune envie de travailler. Il est donc utile que le décideur ou le cadre de l'entreprise manifeste des signes de reconnaissances envers le travail accompli par ses collaborateurs, cela peut s'exprimer à travers des remerciements, des encouragements ou des félicitations. Une étude scientifique a démontré qu'il en existe quatre dimensions principales :

- **La reconnaissance de la personne** : Passe par la reconnaissance de l'employé en tant qu'individu et non en tant qu'employé de l'entreprise. Cela peut se faire en connaissant par exemple le prénom du salarié ou le jour de son anniversaire ou bien par le fait de discuter amicalement avec lui et de l'échanger des banalités dans le but de lui faire sentir qu'on le considère et qu'on s'intéresse à lui.
- **La reconnaissance de l'effort** : Passe par la reconnaissance des efforts fournis par le salarié, des engagements. Cette reconnaissance peut se faire à travers des encouragements verbaux afin de l'inciter et l'encourager à poursuivre les efforts.
- **La reconnaissance des résultats** : Ici la reconnaissance passe par l'appréciation des résultats de travail du salarié. Celle-ci peut se faire verbalement en le félicitant pour ses résultats positifs en lui versant une prime de mérite.

- **La reconnaissance des compétences** : Elle se fait en reconnaissant les prestations et les compétences du salarié. Des primes de mérite peuvent être accordées aux salariés suite à leur travail afin de les encourager à faire davantage d'efforts.

Plusieurs travaux de recherche, ont considéré la reconnaissance comme un important facteur de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (Bourcier & Palobart, 1997 ; Wils & al. 1998 ; Tremblay & al. 2005 ; Brun & Dugas, 2005 ; St-Onge et al. 2005 ; Lamontagne, 2006).

Ce que nous pouvons retenir de cette partie, c'est que la reconnaissance est un facteur important qui suscite la motivation chez des personnels salariés, une simple communication verbale avec eux peut leur faire sentir qu'ils sont reconnus.

- **La promotion**

Le système interne de motivation dont la promotion est une stratégie très motivante pour l'agent de l'entreprise. Cette stratégie incite les salariés à donner le meilleur d'eux même dans l'espoir de décrocher une éventuelle promotion, car leur implication et leurs efforts au travail pourront être suivi d'une évolution de carrière.

La promotion d'un salarié est appliquée lorsque ce dernier atteint un certain niveau d'excellence dans son travail en plus de ses années d'expérience au sein de l'entreprise. Selon Maslow, le besoin d'accomplissement et le besoin d'estime de soi sont les plus forts dans sa pyramide des besoins, et sont considérés comme des besoins engendrant la motivation.

- **La formation**

Considérée comme un investissement, la formation est l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés par l'entreprise afin d'accroître les compétences de ses employés. Ces dispositifs leur permettent également de s'adapter aux changements structurels, technologiques ou économiques.

L'un des objectifs visés par la formation est d'approfondir l'engagement des salariés dans l'organisation. Une implication de l'employé dans l'organisation permet de diminuer son absence ainsi que sa rotation vers l'extérieur (sa démission), ses retards inexplicables. Dès lors, l'implication du salarié contribue à améliorer la productivité de l'entreprise. En améliorant la productivité de sa main d'œuvre, l'entreprise favorise l'optimisation des ressources humaines disponibles, toute chose qui est favorable à une amélioration de sa rentabilité à court et moyen terme. La formation est dans ce cas, favorable et aux salariés, et à l'entreprise.

Si la formation permet à l'employé d'améliorer son rendement, d'acquérir de nouvelles compétences, connaissances..., elle a donc un rôle à jouer dans la motivation. En effet, dans l'hypothèse où l'employé ressent un besoin d'épanouissement, de réalisation (cf. Maslow), la formation est capable d'assouvir ces besoins, de mieux répondre à ces exigences. D'autre part, l'entreprise est obligée à tout moment d'impliquer ses salariés dans l'atteinte des objectifs organisationnels pour être encore plus performante, et ceci passe par une formation accrue et régulière.

En revanche, l'apprentissage est perçu comme un outil favorisant la motivation à travers le fait, qu'elle va permettre d'actualiser des savoirs nécessaires au quotidien dans le travail, mais aussi développer des compétences nouvelles qui permettront de ne pas rester en marge des changements. En offrant la possibilité aux salariés de se former, on sous-entend à les motiver dans leur travail. Au retour d'une formation, le salarié aura envie d'appliquer ce qu'il a appris, il aura peut-être envie de partager ses nouvelles connaissances avec ses collègues. Le fait que ses collaborateurs aient recours à lui, développe chez lui un sentiment d'estime des autres et un sentiment de responsabilité.

De même, un responsable qui répond aux besoins de formation de ses salariés, peut faire émaner en eux un sentiment de reconnaissance de sa part, et un désir d'appartenance à l'entreprise de leurs parts. Ces facteurs vont donc satisfaire le salarié et très certainement engendrer sa motivation.

- **L'évaluation**

L'évaluation consiste à apprécier les performances des salariés, c'est-à-dire évaluer leurs prestations et leurs engagements vis-à-vis des missions fixées par l'entreprise. Elle a une influence sur les prestations des salariés car elle les aide à mieux comprendre leur rôle dans l'entreprise et c'est une occasion de communication avec les supérieurs. Elle permet aussi aux dirigeants de bien définir les postes, la distribution des tâches et les responsabilités.

Lors de l'évaluation, le salarié s'exprime sur ses souhaits, ses attentes et ses suggestions mais aussi sur ce qui le perturbe ou ce qui le déstabilise durant son travail. En outre, le rôle du dirigeant sera de l'écouter, l'encourager afin de progresser dans sa carrière, et surtout prendre en considération ses réclamations afin de déceler les dysfonctionnements probables.

Un salarié qui évolue dans sa carrière peut développer d'autres compétences car la lassitude et la désillusion peuvent affecter énormément sa performance. L'évaluation demeure un indice

clé de la motivation surtout lorsqu'elle est bien utilisée, évaluer les performances individuelles de chaque salarié lors de diagnostic général peut jouer un rôle clé dans la performance de l'entreprise.

### 2.2.2 Motiver par la rémunération

Les récompenses sous forme de salaires, de primes, d'avantages, de bénéfices, de bonus et autres jouent un rôle crucial dans la motivation.

Selon Porter Lawler, les récompenses peuvent encourager la participation des employés et augmenter la productivité (voir Motivation et théorie de Porter Lawler, 1968). Les employés qui ont reçu un faible salaire dans le passé seront plus préoccupés par cette question que ceux qui ont reçu un salaire élevé dans le passé.

Une récompense satisfaisante de la contribution des salariés permet d'améliorer leur créativité et leur habilité. Elle engendre également leur implication ; ainsi, l'absentéisme, les démissions, les retards se verront réduire. Les salariés seront motivés et les effets positifs sur la productivité seront visibles.

Néanmoins, la rémunération présente quelques inconvénients. En effet, en se référant sur Maslow, on résume que le premier objectif de la récompense salariale est de satisfaire les besoins physiologiques (s'alimenter, se vêtir, se loger...). Si tel est le cas, la rémunération s'impose comme la principale source de motivation des salariés, surtout pour ceux à qui elle ne permettait pas de satisfaire ces besoins auparavant. Dès lors, on peut dire que la rémunération est le premier facteur de motivation des « bas salaires ».

De même, Herzberg classe la rémunération parmi les facteurs d'hygiène ou d'ambiance qui n'ont pas d'impact sur la motivation. Par exemple, un employé qui est motivé par un salaire élevé a tendance à chercher un autre emploi qui rémunère plus ; Un employé qui perçoit, que son apport est supérieur à celui de son collègue occupant un poste similaire et ayant le même niveau de rémunération, sera insatisfait de sa situation. D'autre part, même si la rémunération est insuffisante mais que le travail et les conditions de travail sont favorables, on peut assister à une satisfaction de l'employé et donc de sa motivation.

Par conséquent, la rémunération doit être associée à d'autres facteurs de motivation pour qu'elle soit un facteur de motivation efficace.

## 2.3 Principales théories de la motivation

Après avoir mis en exergue le concept lui-même et ses origines, ainsi que certains concepts qui lui sont proches, dans cette rubrique, nous allons tenter de présenter les principaux courants théoriques ayant traité du problème de la motivation au sein du travail.

### 2.1 Analyse de Taylor (1856-1917)

Frederick Winslow Taylor est l'un des premières classiques américaines à analyser les rapports entre l'homme et son travail. L'objectif de Taylor était d'augmenter la productivité en luttant contre les gestes inutiles des travailleurs. Pour cela, il a mis au point une méthode d'organiser le travail (le Taylorisme), qui repose essentiellement sur la séparation des fonctions de conceptions et d'exécutions, et une rémunération de l'ouvrier en fonction de son rendement. Selon Taylor, l'homme est un être rationnel dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins. Il pense que c'est essentiellement la motivation financière (salaire élevé par exemple), qui pousse l'ouvrier à travailler plus et donc à augmenter sa productivité.

Cette forme de motivation a permis d'accroître la productivité pendant de longues années. Les ouvriers sont de moins à moins motivés par un travail monotone, sans responsabilité et sans promotion verticale. La monotonie du travail conduisit à la fatigue de l'ouvrier et provoqua la montée des accidents de travail. L'absentéisme, le désintérêt du travail, des actions revendicatrices apparurent.

### 2.2 Théorie de Mayo (1880-1949)

Georges Elton Mayo est considéré comme le fondateur du mouvement des relations sociales et de la sociologie de travail. Le mouvement des relations humaines est né aux États-Unis pendant la crise économique de 1929, en réaction contre les principes et les effets de l'école classique. Ce mouvement s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein des groupes de travail, à partir d'une étude de motivation. C'est ainsi que les premières critiques de l'organisation scientifique du travail instaurées par Taylor ont été formulées par Mayo. D'après ce dernier, Taylor a oublié « la dimension humaine de l'ouvrier ».

E. Mayo a cherché à compléter l'hypothèse de Taylor, qui pensait que la technologie et les conditions de travail augmentaient la productivité au prix de l'aliénation des travailleurs. Dans ses expériences, il a montré l'importance du climat psychologique dans le comportement et la productivité des travailleurs ; les travailleurs d'E. Mayo ont contribué à démontrer que le fait de s'occuper d'eux augmentait la productivité. Il conclut que l'estime de soi et l'attachement sont

plus importants pour la productivité que les conditions matérielles de l'environnement de travail (Mucha, 2010).

### 2.3 Théories de contenus

#### ❖ **La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow (1908-1970) :**

Considéré comme le fondateur de l'approche humaniste en psychologie, Abraham Maslow est un psychologue américain. Il expose son théorème de motivation en élaborant « La pyramide des besoins » à partir des différentes observations qu'il a réalisées dans les ans 1940.

Le modèle hiérarchique des besoins, dû à Abraham Maslow est sûrement le plus connu. En fait, Maslow ne s'est intéressé au motif du travail qu'à la fin de sa carrière, et ce sont, en réalité, des psychologues du travail qui ont appliqué ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans les organisations. L'objectif de Maslow était de montrer que toute la vie humaine est basée sur notre effort constant pour trouver de nouvelles satisfactions à nos besoins non satisfaits. Autrement dit, tous nos comportements sont accompagnés par la satisfaction de besoins qui caractérisent toutes les caractéristiques humaines et sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux.

Pour cela, il a schématisé une pyramide constituée des cinq besoins essentiels à l'homme, il est parti du principe que pour susciter la motivation d'un individu, il est utile que les besoins des rangs inférieurs soient satisfaits.

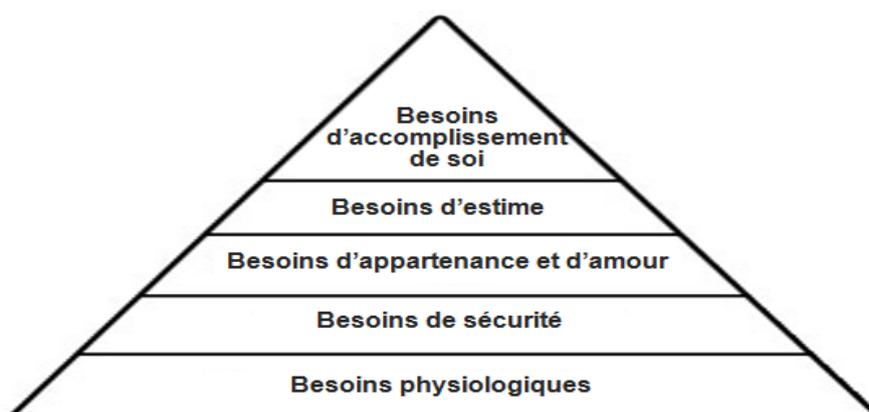
Nous allons expliquer ci-dessous ces cinq besoins :

- **Les besoins physiologiques** : ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- **Les besoins de sécurité** : ce type de besoin consiste à se protéger contre les catégories de dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- **Le besoin social d'appartenance à un groupe** : ce besoin reflète l'aspect social de l'individu qui veut se sentir accepté par le groupe dans lequel il vit (famille, travail, organisation, etc.). L'individu se définissant par l'attachement relationnel, il a besoin de faire partie d'un groupe et d'être reconnu et respecté par celui-ci.
- **Besoin d'estime de soi** : il s'agit d'un prolongement du besoin d'appartenance à un groupe. Les personnes veulent être reconnues comme une entité propre au sein du groupe auquel elles appartiennent.

- **Le désir d'épanouissement** : c'est le summum de l'aspiration humaine ; les gens ont besoin de grandir, de se réaliser et de s'accomplir. L'objectif est de dépasser l'état purement matériel et d'atteindre la réalisation de soi.

La pyramide des besoins de Maslow peut être exprimée comme suit :

### Schéma 1: Pyramide de Maslow



Source : Construction de l'auteur, en s'inspirant de Mucha, 2010, p.20

Maslow a démontré scientifiquement l'importance de combler l'estime de soi et l'efficacité personnelle pour motiver une personne dans son travail. Pour cette raison, il convient d'enrichir les activités qui rendent le travail plus intéressant et utile dans l'organisation du travail.

### ❖ La théorie bi factorielle d'Herzberg (1923-2000)

H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux catégories de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les éléments de motivation.

Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).

Les facteurs de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. En d'autres termes, la science a démontré que pour motiver les gens dans leur travail, il faut satisfaire leurs besoins d'estime de soi et d'épanouissement. Pour cette raison, il convient d'enrichir le travail dans l'organisation du travail afin de rendre le travail plus intéressant et utile pour le salarié.

La théorie d'Herzberg a ouvert la voie à de nombreux autres travaux sur l'analyse des éléments de motivation au travail. Son modèle accessible et facilement applicable dans les entreprises a montré l'importance des facteurs intrinsèques dans la motivation. Pour Locke (2001, p.70), « *on lui reconnaîtra le mérite d'avoir stimulé les recherches sur le contenu du travail et notamment l'enrichissement des tâches* ».

Néanmoins, cette théorie fut remise en cause par rapport à la dissociation entre facteurs d'hygiène et facteurs moteurs, car au même titre que les facteurs moteurs, les facteurs d'hygiène contribuent aussi à la satisfaction et que tous constituent des sources potentielles de motivation.

### ❖ **Les théories X et Y de Douglas McGregor :**

Douglas McGregor (1906-1964) en formulant une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les ressources humaines pour l'entreprise. Il désigne la théorie X qui lui oppose à une autre conception celle de la théorie Y.

#### **Théorie X :**

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail. Pour le forcer à intervenir dans la lignée des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanctions.
- L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout sa sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

#### **Théorie Y :**

- La dépense physique ou mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion avérée pour le travail.
- Le système de sanction et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme ne peut se diriger et se contrôler que lorsqu'il travaille pour atteindre son but, il se sent responsable.
- L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, mais la réalisation de soi.

- L'homme est capable, sous certaines conditions, d'accepter et même de rechercher les responsabilités.
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation et largement répandue parmi les hommes.

Dans l'atmosphère de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

La théorie X sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires. La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs. Selon McGregor, le travail n'est pas désagréable pour les êtres humains.

### 3.4 Théories de processus de la motivation au travail

Nous présentons ci-dessous les différentes contributions des théories dites des processus, notamment les théories de Vroom, Adam et Locke.

#### ❖ **La théorie VIE (Valence-Instrumentalité-Expectation) de Vroom**

Tout comme les autres théories dites de processus, la théorie VIE cherche également à se pencher sur la question, « comment un individu est-il motivé pour travailler » ? La réponse à ce questionnement amena Vroom à analyser la façon dont les variables interagissent pour conduire à la motivation.

Selon lui, la motivation au travail est conçue comme la résultante de trois (3) variables : expectation ou attente, instrumentalité et valence.

- ✓ « L'attente est la probabilité perçue que l'action d'un individu aboutira à un résultat ou à l'atteinte d'un certain niveau d'objectif ». (Roussel, 2001, p.9). En effet, l'individu attend un certain résultat ou une certaine performance lorsqu'il fournit un effort, il est donc motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La conscience de soi n'est pas seulement liée à la confiance en soi, mais aussi à l'environnement de travail (exemple : moyens mis à sa disposition pour réaliser un objectif, la reconnaissance de son travail par le supérieur hiérarchique). Ainsi sa perception de soi, l'image de soi, la confiance en ses propres capacités sont déterminantes pour sa motivation.

- ✓ L'instrumentalité est la probabilité d'obtenir une récompense grâce à son effort, à sa performance. Elle est le rapport entre la performance et la récompense que l'on attend de cette performance.

L'instrumentalité répond à la question, « que vais-je obtenir par ma performance » ? ou à la question, « si j'améliore mon rendement, quels avantages (ou conséquences) j'en retirerai »? La rétribution attendue peut être sous forme de primes, de reconnaissances, de fierté ou de promotion, etc.

- ✓ La valence est le nombre positif ou négatif attribué par l'individu aux résultats qu'il a produits (ou qu'il a contribué à réaliser), donc à ses efforts. La question centrale est, quelle valeur accordée aux avantages ; Dans ce cas, la satisfaction obtenue doit être valorisée dans une perspective individuelle.

Les trois variables doivent se conjuguer pour conduire à la motivation :  $M = E \cdot I \cdot V$ .

Pour cette raison, si un individu fait les efforts nécessaires pour atteindre un objectif sans être récompensé d'une manière ou d'une autre, il n'y aura aucune motivation. De plus, si nous ne valorisons pas l'effort de l'individu plus que la récompense attendue, il n'y aura pas de motivation. Si l'individu ne valorise pas la récompense reçue, il n'y aura toujours aucune motivation (par exemple, un individu qui souhaite principalement augmenter son salaire ne reconnaîtra pas une hiérarchie supérieure).

L'intérêt majeur de cette théorie consiste à montrer que la motivation résulte de choix individuellement rationnels et que ces choix sont contingents à des critères internes et externes à l'individu.

### ❖ La théorie de l'équité d'Adams

Cette théorie est développée en 1963 par Adams, se fonde sur l'hypothèse que le salarié compare sa situation professionnelle avec celle des autres salariés soit d'une même organisation, soit d'une organisation différente. Ainsi, le salarié observe, analyse son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité. Pour cela, il évalue ses contributions (C) en faveur de l'organisation et les rétributions (R) qu'il reçoit en retour de l'organisation.

Les contributions du salarié sont sous forme d'efforts ou d'énergie fournie, d'engagement, de niveau de formation, de compétence, d'ancienneté ; et les rétributions reçues en retour prennent

la forme de salaire, primes, de reconnaissance, de sécurité de l'emploi, de conditions de travail, de statut.

A partir de ses évaluations, le salarié calcule le score C/R. Cette démarche part du principe qu'il doit y avoir un lien de proportionnalité entre sa récompense et sa contribution. Ensuite, il compare ce score à celui d'un collègue qu'il prend comme référent afin de déterminer s'il y a une équité (une justice sociale).

- ✓ Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité. Cette situation provoque une tension psychologique que le salarié va chercher à réduire. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment. Ainsi, le sentiment d'iniquité perçue par le salarié peut l'amener à augmenter ses contributions s'il pense être gagnant ou à le diminuer s'il s'estime perdant. D'autre part, ce sentiment peut le conduire à changer de référent.
- ✓ S'il y a égalité entre les scores, dans ce cas, le salarié perçoit que sa contribution relative à sa rétribution est juste au regard des avantages et contributions des salariés avec auxquels il se compare. Il éprouve alors un sentiment d'équité et sa contribution n'est pas modifiée. Il est motivé.
- ✓ Les deux rapports des contributions et rétributions offrent de multiples possibilités de comparaison. La situation sera perçue comme juste par le salarié dans la mesure où le rapport de ce qu'il donne à l'organisation sous forme d'effort engagé à ce qu'il en reçoit sous forme de récompense, est cohérent avec le même score qu'il a établi pour un autre salarié qu'il estime être socialement comparable.

Le point fort de cette théorie est la prise en compte de la contribution et du mérite des salariés dans l'attribution des récompenses, et son point faible tien du fait que le salarié ne dispose pas d'informations fiables pour calculer le score du référent. On pourra alors assister à de multiples comportements de la part du salarié.

### ❖ **La théorie de la fixation des objectifs**

Cette théorie a été proposée par le psychosociologue Locke en 1968. Elle repose sur le principe selon lequel une organisation a des objectifs à atteindre, qui ont un impact significatif sur le comportement et les perceptions de ses employés. Locke affirme que la fixation d'objectifs pour l'organisation augmente les performances des employés. Selon Locke, les salariés sont plus motivés si on leur donne des objectifs clairs, si l'organisation les informe de la réalisation de ces objectifs et si elle les récompense lorsque les objectifs sont atteints. Locke et Lathan (1990)

soulignent les conditions dans lesquelles les objectifs mobilisent efficacement les salariés. Ils en énumèrent quatre :

- ✓ Clarté des objectifs : Les objectifs doivent être clairs, précis, bien définis (sans ambiguïté) et modulables (ex : atteindre 10 % de croissance, faire moins de 2 % d'erreurs). En effet, ils doivent être capables d'attirer l'attention du salarié sur eux ;
- ✓ Le défi ou défi de l'objectif : Les objectifs doivent représenter un défi, une sorte de problème pour que l'employé anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il obtiendra en atteignant ces objectifs. De plus, la motivation augmente lorsque l'employé comprend l'importance d'atteindre l'objectif ;
- ✓ Engagement du collaborateur sur l'objectif : Pour être pleinement engagé, les objectifs doivent être acceptés par le collaborateur. Si le salarié est particulièrement impliqué dans la définition de l'objectif, il s'engagera à atteindre l'objectif. En effet, un employé est plus susceptible de s'engager envers l'objectif (est prêt à déployer des efforts pour atteindre l'objectif), s'il croit en son importance ou en sa difficulté. Généralement, plus l'objectif est difficile (mais réalisable), plus l'engagement de l'employé est fort.
- ✓ Feedback sur les objectifs : un feedback est essentiel pour maintenir la motivation. Cela contribue à renforcer les caractéristiques de haute performance.

### **3. Généralité sur la performance de l'entreprise**

A ce niveau d'étude, nous présenter la généralité sur la performance de l'entreprise.

#### **3.1 Définition de la performance**

Selon Claude Alazard Sabin Separi (1988) : Pour être compétitive, toute entreprise doit être efficace, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents en termes de stratégie et d'organisation.

Le terme performance en gestion est une combinaison d'efficacité et d'efficience. L'efficacité montre qu'une entreprise obtient des résultats dans les limites des objectifs fixés. L'efficience (traduction de l'anglais efficiency) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

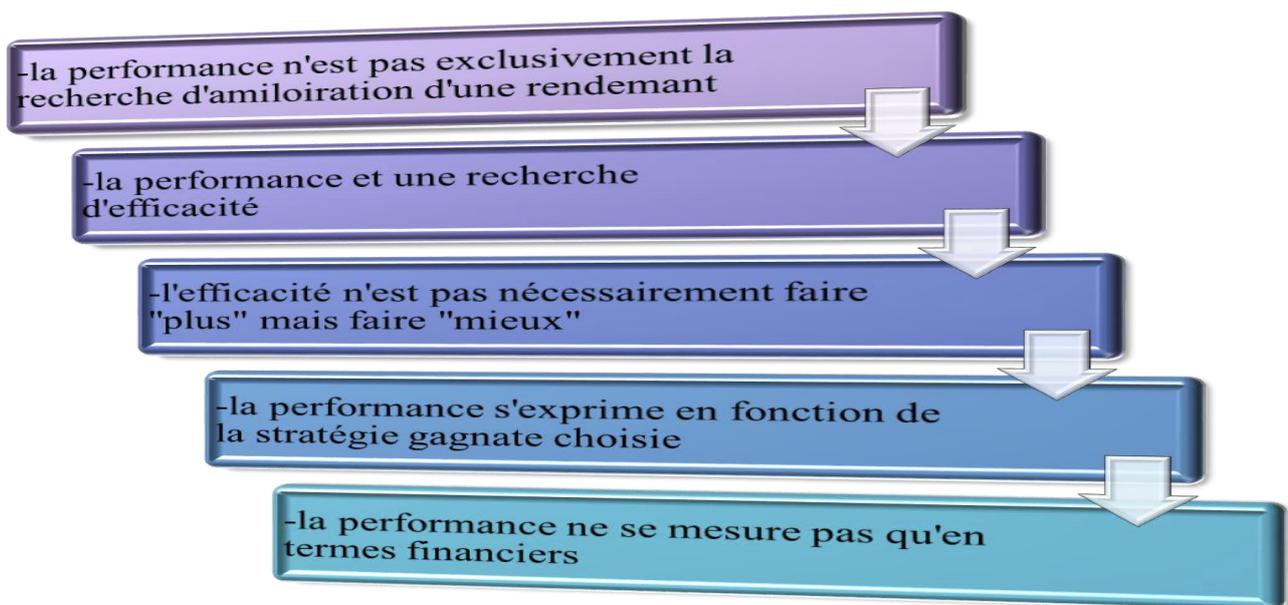
La performance a une vue d'ensemble liée à tous les paramètres internes et externes quantitatifs et qualitatifs. Ainsi, selon Claude ALAZAR et Sabine Separi : la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.

Cette définition est applicable dans les champs de la gestion (contrôle de gestion, politique générale, GRH). Elle induit que :

- La performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ;
- La performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples :
- La performance est subjective car elle consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

Selon Philippe LORINO : « La performance dans l'entreprise est primordiale et ne contribue qu'à atteindre les objectifs stratégiques ».

**Figure 1 : A quoi consiste la performance ?**



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org) (consulté le 15/05/2022)

### 3.2 Objectifs de la performance

Selon Caillat et & Ducrou, (2008 : 38), la mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.

- Améliorer les processus de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.

❖ **Les types de performance :**

La performance de l'entreprise est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. Il existe plusieurs types de performance à savoir :

• **Performance externe :**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation.

• **Performance interne :**

Les indicateurs internes concernent principalement les acteurs au sein de l'organisation. Les informations financières qui confirment la rentabilité et sa relation avec le bilan de base de l'entreprise restent les informations de performance préférées des actionnaires. Toutefois, les gestionnaires de l'organisation responsables des performances s'intéressent davantage au processus d'enregistrement des performances proprement dit.

On peut distinguer différents types de la performance interne :

- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

### **3.2.1 Performance économique**

Cette forme de performance correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

### **3.2.2 Performance financière**

Cette forme de performance est mesurée à partir des critères suivants : la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement de l'efficacité, et elle peut être exprimée en termes comptables et financiers.

### 3.2.3 Performance organisationnelle

La théorie de la performance organisationnelle repose généralement sur l'idée qu'une organisation est une association volontaire d'actifs productifs et inclut des ressources humaines, physiques et financières pour atteindre un objectif. Par conséquent, l'essence de la performance est la création de valeur. Comme indiqué précédemment dans la plupart des recherches, la performance organisationnelle comporte de multiples facettes et une performance efficace dans une direction peut nuire à une performance efficace dans une autre direction. Les différences en matière d'efficacité organisationnelle font encore clairement l'objet de nombreux débats.

Dans cette lancée, la performance d'une firme s'apprécie sur de nombreuses dimensions comme sa capacité à proposer des offres à valeur ajoutée à ses clients, sa capacité à motiver ses personnels, à rémunérer ses apporteurs de capitaux, à contribuer au bien-être de la société en général. On ne peut pas parler de performance organisationnelle sans aborder la question des firmes concernées. Chaque partie prenante cherche à satisfaire ses objectifs propres.

Les salariés recherchent un contexte professionnel enrichissant, une rémunération intéressante, des perspectives de carrière, un climat social apaisé...

Les clients vont chercher des produits ou des prestations de qualités, le respect des délais, des prix adaptés, des valeurs positives à associer à leur consommation...

Les fournisseurs vont quant à eux valoriser une firme qui crée les conditions d'une relation gagnant-gagnant, qui cherche à construire une relation de long terme et qui les amène à progresser dans leur propre activité (Sough, Otmani, & Temboukti, 2019).

Selon les études de TAYLOR et FAYOL (1915), la performance organisationnelle s'intéresse à la façon dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs.

Michel KALIKA (1988), met l'accent sur quatre déterminants de l'efficacité des organisations :

- Le respect de la formalité.
- Les liens entre les composants de l'organisation.
- La qualité de la circulation d'informations.
- La flexibilité de la structure.

**Tableau 1 : Comparatifs des performances interne et externe**

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Destiné principalement aux actionnaires et aux institutions financières	Orienté vers le gestionnaire et axé sur le processus d'obtention de résultats à partir de l'utilisation des ressources de l'organisation.
Concerne les performances actuelles et futures et nécessite la préparation et la communication d'informations financières.	Nécessite la fourniture des informations nécessaires à la prise de décision.

Source : DORIATH B., GOUJET C. « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007, p 173.

La performance organisationnelle peut être défini comme la façon par laquelle une entreprise s'organise afin d'atteindre ses objectifs, elle fait partie de la performance d'ensemble de l'entreprise et se base plutôt sur l'efficacité de la structure organisationnelle que sur des résultats économiques ou sociaux.

Plusieurs facteurs peuvent aider à évaluer la performance organisationnelle dont le respect du règlement de l'entreprise, la qualité du feedback et le type de relation entre les différents acteurs. En d'autres termes, la performance organisationnelle dépend, en partie, de l'individu.

Trois principaux facteurs déterminent la performance organisationnelle :

- L'approche processus, le collaboratif ;
- La capacité à engager des démarches d'amélioration continue ;
- La gestion du référentiel d'organisation ».<sup>4</sup>

Pour Kalika (1988)<sup>5</sup>, la performance organisationnelle renvoie à la façon avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs. Kalika considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la formalité.

<sup>4</sup> <https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/>, consulté le 20/03/2023

<sup>5</sup> Cité par Kharrat, S. (2016). L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie. p.22.

- La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration.
- La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité structurelle est relative à la capacité organisationnelle à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire l'anticiper. Elle s'apprécie à travers le degré de réalisation d'une modification importante de la structure.

### **3.3 Principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle (Amrani & Mansour, (2020))**

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation.

#### **3.3.1 Efficacité organisationnelle**

L'efficacité peut être définie comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mis en œuvre par l'organisation.

#### **3.3.2 Efficience organisationnelle**

L'efficience organisationnelle est la relation économique qui met en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en exergue. L'efficience organisationnelle est le ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs assignés.

#### **3.3.4 Pertinence**

Dans le contexte actuel, l'efficacité organisationnelle se rapporte à la capacité d'une organisation à garantir que sa mission, ses objectifs, ses programmes et ses activités sont alignés sur les besoins des principales parties prenantes. Cette approche a toutefois ses limites, car les parties prenantes ont généralement des attentes contradictoires. L'une des principales limites est la capacité d'innovation de l'organisation, c'est-à-dire la capacité d'innover d'une manière qui permette à l'organisation de survivre à long terme et de s'adapter à de nouvelles demandes grâce à l'apprentissage organisationnel.

### 3.3.5 Viabilité financière

Cela implique que l'organisation dispose de l'agence financière nécessaire. Le dernier élément est la capacité de l'organisation à vivre selon ses moyens. Pour y parvenir, l'organisation doit avoir une bonne gestion financière.

### 3.3.6 Indicateurs de la performance des organisations

Pour les organisations très performantes, certains auteurs développent une mesure qui établit un meilleur lien entre leurs ressources et leur performance relative par rapport à d'autres organisations et d'autres comme (Caillat et al, 2008) proposent une mesure cognitive de l'efficacité organisationnelle qui combine des mesures de l'efficacité individuelle, du programme et de l'organisation.

D'une part, on peut distinguer deux conceptions de l'efficacité organisationnelle : interne et externe. D'autre part, l'efficacité des organisations publiques doit être améliorée de manière significative, ce pour quoi Bier et Selden font appel à l'efficience, à l'efficacité et à l'équité. Par conséquent, les trois variables de l'efficacité sont à la fois orientées vers l'intérieur et vers l'extérieur.

Ces indicateurs concernent la qualité des services et leur durée. Ces indicateurs sont utilisés pour évaluer l'efficacité des ressources, des services et des processus.

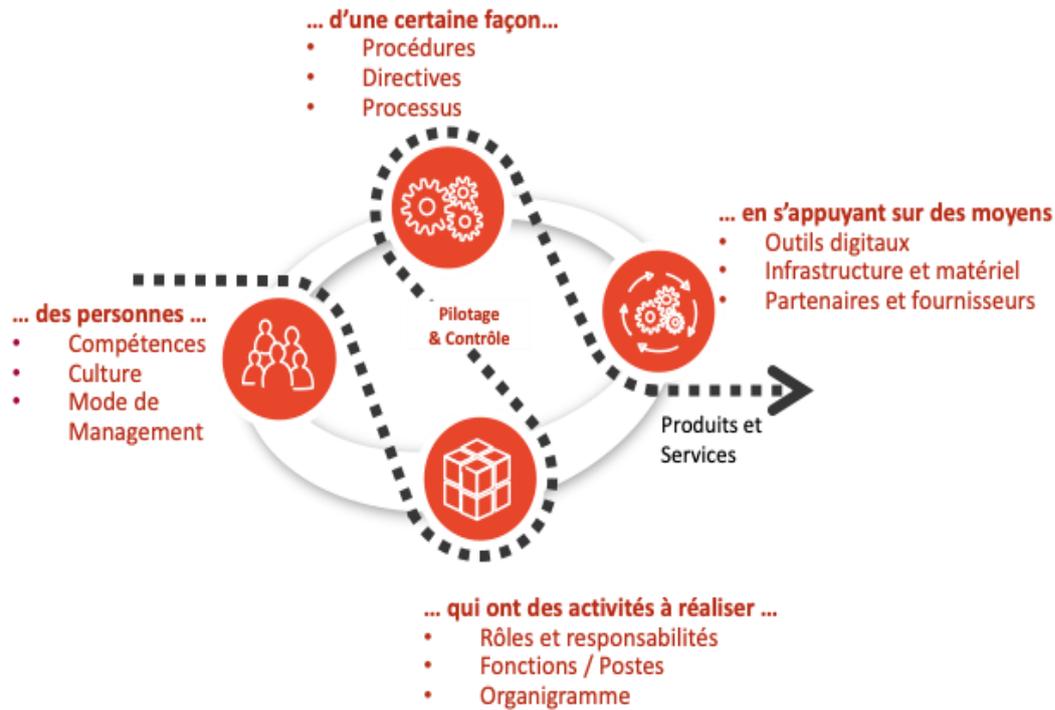
L'objectif de ce document est donc d'identifier les différents indicateurs qui peuvent être utilisés pour étudier ou mesurer la performance d'une organisation. Ces indicateurs définissent la structure de travail et la performance d'une organisation :

- **La qualité de travail et des services** : Elle fait partie des déterminants clés de la performance organisationnelle car elle détermine le degré d'importance accordé aux règles du métier et à l'engagement du personnel dans l'activité, une bonne qualité de travail est synonyme d'efficacité et d'efficience, autrement dit, la qualité de travail détermine d'une grande part l'organisation des démarches et des processus adoptés par l'entreprise afin d'être performante.
- **Le mode de management** : désigne les démarches de gestion adoptées par l'organisation et le style de leadership suivi (autoritaire ou participatif) qui permet à l'entreprise d'aboutir ou non aux résultats escomptés.
- **La fluidité des échanges** : c'est la capacité de l'entreprise à établir des échanges clairs en interne et externe, à faire circuler l'information entre les différentes parties prenantes

et à améliorer sa communication. C'est un point très important en termes de performance car elle indique l'état de déroulement des échanges qui ont un impact considérable sur la performance organisationnelle.

- **La qualité des infrastructures et du matériel :** désigne la qualité des équipements et du matériel mis à disposition du personnel afin de réaliser les objectifs fixés tel que les appareils informatiques, les logiciels, les machines...etc.
- **Le respect des délais :** si une entreprise arrive à fournir ses prestations et services à temps, ou parvient à réaliser ses objectifs au moment voulu cela veut dire qu'elle est performante. C'est un bon indicateur de performance organisationnelle car il prouve que le travail est bien organisé et que la procédure de performance fonctionne de manière satisfaisante.
- **Evaluation de la satisfaction :** la satisfaction que ce soit du personnel ou de la clientèle détermine l'état du travail qui a été fait au niveau organisationnel, si le personnel est satisfait de l'atmosphère du travail, et que les clients sont satisfaits de la qualité des prestations, cela veut dire qu'une bonne gestion organisationnelle est effectuée.
- **Evaluation de la motivation :** comme nous l'avons cité dans le premier chapitre, la motivation est un mécanisme qui fait bouger l'individu, c'est grâce à elle qu'il émet des efforts afin de réaliser les objectifs, la motivation est donc un indicateur important qui démontre non seulement le degré d'engagement du personnel aux objectifs de l'entreprise, mais aussi les stratégies adoptées par cette dernière afin d'assurer la motivation de son personnel en leur accordant les moyens et les conditions nécessaires. Afin de les satisfaire, un salarié motivé est un salarié performant qui participe donc à la performance de l'entreprise, nous allons étudier ce élément dans la troisième section de ce chapitre.
- **Respect du règlement intérieur :** le règlement intérieur détermine les règles de conduite et les règles disciplinaires à suivre à l'intérieur de l'entreprise, si ces règles sont respectées, cela nous rappelle que l'entreprise possède des directives strictes et contrôle son personnel afin d'assurer la performance.

La figure n°2 retrace les acteurs, les indicateurs et les moyens de la performance organisationnelle.

**Figure 2 : Performance organisationnelle (ses acteurs, indicateurs et moyens)**

Source : Bonnes stratégies d'optimisation organisationnelle des entreprises (2023)<sup>6</sup>

D'après cette figure, la performance organisationnelle est un système de contrôle et de pilotage dirigé par des personnes compétentes ou par des leaders qui ont des activités à réaliser, plus précisément des rôles et des responsabilités, à assurer et également des missions à accomplir qui peuvent être des procédures, directives ou processus tout en s'appuyant sur des moyens tels que les outils digitaux, les infrastructures et les partenaires.

### 3.4. Outils et critères d'appréciation de la performance

Nous présenterons dans cette section les quatre principaux critères d'appréciation de la performance d'entreprise qui sont : l'efficacité, l'efficience, l'économie, et la pertinence.

#### 3.4.1 Efficacité

Tout d'abord, la performance inclut l'idée d'efficacité, c'est-à-dire le fait d'accomplir et de mener à bien des actions.

<sup>6</sup> <https://www.advaloris.ch>

L'efficacité fait référence à la capacité d'une personne à atteindre des buts et des objectifs. Être efficace, c'est produire des résultats et atteindre des objectifs en temps voulu, objectifs qui peuvent être exprimés en termes de quantité, de qualité, de coût, de rapidité et de rentabilité.

Cela signifie que les actions entreprises ont permis d'atteindre les éléments stratégiques clés ; selon Henri Bouquin (1996), "l'efficacité est la réalisation des buts et des objectifs".

Cependant, selon Pierre Voyer (2008), l'efficacité peut être interne ou externe à l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, tandis que l'efficacité externe est mesurée par les bons résultats obtenus, la réalisation des buts par rapport aux objectifs, les clients et l'obtention des effets souhaités par rapport aux objectifs.

En effet, VOYER (2008) propose le ratio pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

**L'efficacité = *les outputs réalisés (Réalizations) / les outputs visés (Prévisions)***

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat par rapport à un objectif donné.

### **3.4.2 Efficience**

La performance intègre la notion d'efficacité, c'est-à-dire que les moyens utilisés pour réaliser une action sont utilisés de manière économique.

L'efficience est une composante importante de la mesure de la performance, c'est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat.

Dans un fonctionnement basé sur l'efficacité, pour tout ensemble de ressources utilisées, le rendement obtenu est élevé, ou les méthodes utilisées sont faibles pour toutes les qualités et quantités de données de service. Elle se mesure en fonction du rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. VOYER propose le ratio suivant :

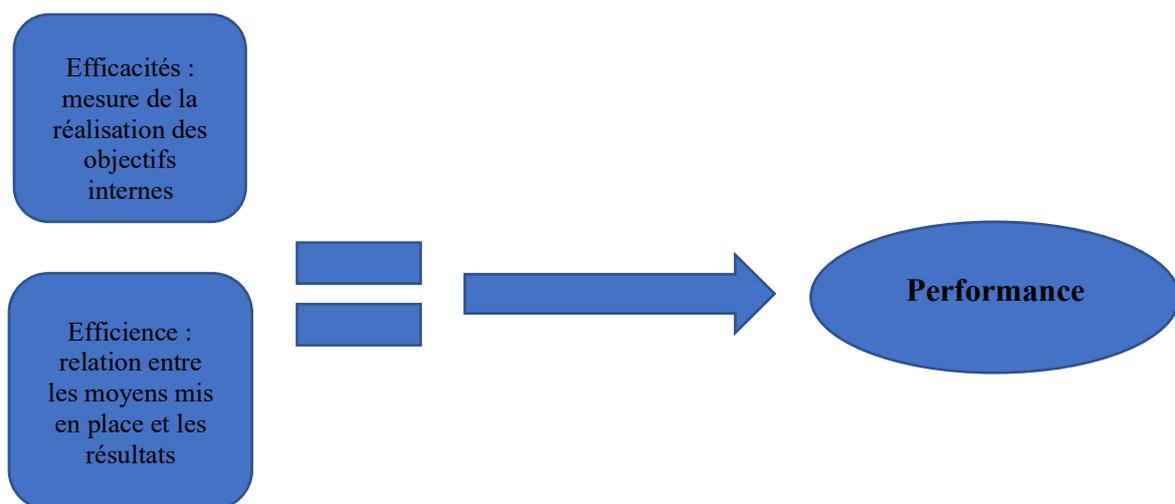
**L'efficience = *résultats atteints (outputs produits) / ressource utilisées (effort fourni)***

Le tableau suivant montre les Principales différences entre l'efficacité et l'efficience

**Tableau 2 : Principales différences entre l'efficacité et l'efficience**

Efficacité	Efficience
-Faire des bonnes choses	-Bien faire les choses
-savoir-quoi-faire	-Savoir-comment-faire
-Pourquoi	-Comment
-But, objectif	-Moyen
-Contenu	-Méthodes et processus
-Fond	- Formes

Source : NADI ZAMBO Benoit 26-30 « l'évaluation de la performance » édition CAFRAD ; Gambie ; mai 2003 ; p.3.

**Figure 3 : Efficacité et d'efficience de la performance**

Source : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p.42.

### 3.4.3 Pertinence

Elle fait le lien entre les contraintes liées aux ressources et à l'environnement. La pertinence permet d'évaluer l'efficacité, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel, dans le domaine stratégique, sur la base d'une évaluation de l'adéquation entre les éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

Si la performance repose sur l'évaluation des processus (c'est-à-dire des différentes manières d'atteindre le résultat), les conditions d'obtention du résultat doivent être incluses dans l'analyse. Enfin, si la performance explique la réussite d'une action (BOURGUIGNON), elle apparaît comme un construit social. Dans ce cas, la performance devient un concept contingent, c'est-à-dire que sa signification change en fonction des attentes des parties prenantes.

La Performance peut être définie par cette formule :

La Performance = Efficacité+ Efficience+ Economie + Pertinence

### **3.5 Indicateur de la performance**

Un indicateur de performance et une mesure permettent de représenter les progrès et les points faibles de la société.

Le choix des indices est d'une importance capitale, il est donc primordial de choisir correctement les indices qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir, les bons indicateurs de performance financière.

#### **3.5.1 Définition d'indicateur de la performance**

Un indicateur de performance est une information destinée à aider les acteurs à orienter leurs actions vers des objectifs spécifiques.

Les indicateurs de performance sont des données quantitatives qui mesurent l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système. Cette mesure doit être effectuée par rapport à des normes, des plans ou des objectifs qui ont été définis et adoptés dans le cadre de la stratégie globale :

##### **❖ L'indicateur de performance en tant que donnée quantifiée**

Cela signifie qu'on fait allusion à la nécessaire quantification d'un phénomène qui n'est pas quantifiables, ainsi, si on fait, par exemple, référence à de phénomènes psychologiques, la quantification pose problème, en particulier, si l'on cherche à mesurer la motivation des personnes sur leur lieu de travail, la pertinence de la mesure est loin être évidente.

##### **❖ L'indicateur en tant que mesure l'efficacité**

Donc l'aptitude d'un processus à générer une performance, dans ce cas, l'indicateur paraît indissociable d'une démarche d'amélioration continue, le fait de mesurer doit servir à saisir des

décisions d'action pour l'amélioration, il peut s'agir d'une amélioration au niveau d'un poste de travail, d'une section d'atelier, d'un atelier, d'une usine, ou de l'entreprise dans sa globalité.

L'indicateur s'exprime dans le cadre d'une stratégie d'ensemble, il est nécessaire de vérifier la cohérence de l'ensemble des indicateurs, utilisés à tous les niveaux dans l'entreprise.

### **3.5.2 Différents types d'indicateurs de performance**

Pour les types, on distingue trois types d'indicateurs qui sont :

#### **❖ Les indicateurs d'activité ou de production**

Ils permettent de mesurer le résultat direct du processus productif du service, ce qui est appelé résultat intermédiaire par rapport au résultat final.

##### **• Les indicateurs d'activité**

Il suit chaque mois le chiffre d'affaires et son évolution par rapport au même mois de l'année précédente ; de préférence l'entreprise élabore en début de chaque année un budget prévisionnel avec lequel on peut comparer les ventes effectuées par rapport aux projections.

##### **• Les indicateurs de production**

Ils permettent de mesurer l'évolution de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires et le suivi doit être mensuel aussi. Toute entreprise doit avoir des critères pour évaluer la productivité de son travail car il permet de mesurer l'efficacité de son organisation et comparer ses performances à celles des concurrents. Le choix des indicateurs dépend des caractéristiques de l'entreprise et des objectifs de son dirigeant.

#### **❖ L'indicateur de moyens**

Ils visent à décrire le volume ou le coût des moyens utilisés (volume horaire, prestation de services,) dans le processus de production d'un besoin ou d'un service.

Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, il est nécessaire de les traduire en unités monétaires.

#### **❖ L'indicateur d'efficacité**

L'indicateur d'efficacité est classé avec les précédents indicateurs mais leur nature est différente.

Dans la mesure où l'efficacité est bien, le rapport entre les réalisations et les objectifs qui ont été définis, il mesure le taux d'atteinte des objectifs.

### **3.5.3 Notion de mesure de la performance**

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats obtenus et le degré de réalisation de l'objectif, à l'issue de la comparaison (ou rapport) de la mesure physique à l'objectif.

#### **❖ Les indicateurs de performance : une vision synthétique de l'entreprise**

Établir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise une vision d'ensemble de la santé de l'opération. Il s'agit d'un véritable tableau de bord couvrant tous les domaines d'application de l'entreprise. Ces indicateurs de performance sont généralement regroupés selon quatre (4) axes :

- **L'axe financier**

Les indicateurs de performance sont conçus pour souligner la valeur et la rentabilité de l'investissement auprès des partenaires et des investisseurs afin d'en augmenter la valeur, par exemple lors de la revente. Ces indicateurs doivent être hiérarchisés dans les documents comptables. Les indicateurs les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (total, par produit/service et par segment), la marge brute et l'EBITDA (excédent brut d'exploitation).

- **L'axe client**

Les indicateurs de performance sont utilisés pour mesurer la satisfaction des clients et la qualité des relations avec eux. Par exemple, ces indicateurs peuvent être trouvés par le biais de forums en ligne, d'enquêtes auprès des clients et d'outils de gestion de la relation client. Les indicateurs de performance dans ce domaine sont les taux de fidélité (le nombre de clients fidèles en pourcentage du nombre total de clients), les coûts d'acquisition des clients (le coût d'acquisition de nouveaux clients) et les taux de désabonnement (le nombre de clients perdus au cours d'une certaine période).

- **L'axe interne**

Tous les processus d'une entreprise peuvent être contrôlés à l'aide d'indicateurs de performance afin d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un département ou d'une organisation. Parmi les indicateurs de performance les plus couramment utilisés figurent le temps consacré aux tâches

administratives, les taux d'absentéisme et de licenciement des employés, les niveaux de formation et le nombre d'interactions par employé.

### 3.6 Modèle des buts de performance et d'apprentissage de Dweck et Leggett (1988)<sup>7</sup>

Ces auteurs présentent un modèle d'objectifs. Selon eux, ils distinguent deux motivations les plus courantes au travail et les plus courantes dans la performance : la motivation à performer (Roas, Nicole, 1984) et la motivation à apprendre (combinaison de la tâche).

❖ **Les buts de performance** sont de deux types :

- ✓ **Les buts d'approche de la performance** pour lesquels la personne cherche avant tout à montrer ou à se prouver ses capacités (ce but se développe si la personne a au préalable une expérience de réussite et un fort sentiment d'auto-efficacité) ;
- ✓ **Les buts d'évitement de la performance** pour lesquels la personne cherche à éviter de paraître incompétente (ce but se développe si la personne n'a pas au préalable une expérience de réussite et un sentiment d'AE).

Ces trois buts ont des implications multiples sur les affects et les cognitions :

Apprendre les objectifs émotionnels et la confiance en soi. Un effort soutenu lié à l'interprétation des échecs en termes instables et uniques. Ces influences et perceptions génèrent des stratégies d'apprentissage efficaces : se donner des moyens d'apprendre et de grandir.

L'objectif d'une démarche de performance a des effets sur les aspects similaires à l'objectif d'apprentissage.

Vouloir éviter l'échec peut créer des sentiments – et une faible estime de soi. Ces effets et perceptions génèrent des stratégies d'apprentissage inadaptées : une stratégie d'auto-perturbation visant à limiter les implications d'un faible potentiel d'estime de soi.

Selon Dweck et al., le choix de ces objectifs est déterminé par les croyances des individus liées aux capacités. Dweck distingue deux types de croyances :

- ✓ Croyance aux compétences fixes (théorie de l'entité) : selon cette théorie, les compétences ont tendance à être stables dans le temps, associées à une dotation plutôt

---

<sup>7</sup> <http://psychonice06.free.fr/L1%20%282005-2006%29/cambon/motivation.pdf>

qu'à des compétences générales (paradigme de la connaissance). Crée des orientations pour la performance.

- ✓ Croyances en une compétence périssable (théorie de l'incrément) : selon cette théorie, cette compétence se développe au fil du temps, est liée au travail/effort, plutôt que discrète. Cela crée une courbe d'apprentissage.

## Conclusion

L'évolution des paradigmes de gestion publique a profondément transformé la manière dont la performance organisationnelle est appréhendée dans le secteur public. Les approches contemporaines, loin de se substituer les unes aux autres, offrent une complémentarité analytique précieuse pour mieux comprendre la complexité des organisations publiques, leurs missions multiples, ainsi que leurs contraintes institutionnelles et contextuelles. La Nouvelle Gestion Publique a permis d'introduire une culture des résultats et une logique d'efficacité, tandis que les approches institutionnelles rappellent l'importance des normes, des contextes sociaux et politiques, et des interactions entre acteurs. Quant aux théories des ressources et compétences, elles réhabilitent la capacité stratégique des organisations publiques à se transformer, innover et créer de la valeur publique.

Ces différentes perspectives enrichissent non seulement la compréhension théorique de la performance publique, mais offrent aussi des leviers concrets d'action pour les décideurs. Elles soulignent que la performance ne peut être réduite à une simple mesure quantitative, mais doit être conçue comme un processus multidimensionnel, impliquant la légitimité des actions, la satisfaction des citoyens, l'efficacité des ressources et la durabilité des résultats.

Dans les pays en développement, notamment en Afrique subsaharienne, l'enjeu est désormais d'adapter ces approches aux réalités locales, en tenant compte des spécificités institutionnelles, des capacités administratives et des attentes sociétales. La consolidation d'une gouvernance publique performante passe ainsi par une appropriation critique de ces cadres théoriques, et par la mise en œuvre de dispositifs de pilotage adaptés, participatifs et orientés vers l'impact.

## Bibliographie

Alonso, P. et Lewis, G. B. (2001) Public service motivation and job performance -- Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31 (4): 363-380.

Atlagh, M., & Tamnine, L. (2021). Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 182-196. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730578>

Brun, J.P., Dugas, N., (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, numéro 2, été 2005, P. 85

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

Bourcier, C., Palobart, Y., & Rio, E. Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*.

Fenouillet, F. Les théories de la motivation. Dunod, Paris, 2012.

Hackman, J.R. et Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, vol.60, p.159-170

Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959): *The motivation to work*, New

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713-728.

Lamontagne, S. (2006). *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs ?* (Doctoral dissertation, Université Laval).

Levy-Leboyer, C. « La motivation dans les entreprises : Modèle et stratégies », Editions d'Organisations, Paris 2001.

Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*, Harper and Row.

Locke E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.

Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois: R. D Irwin.

Mucha, L. (2010). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* (No. dumas-00542732).

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Robbins, S. P., Judge, T., & Gabilliet, P. (2006). *Comportements organisationnels* (p. 422). Paris: Pearson education.

Sough, S., Otmani, K., & Temboukti, G. (2019). *L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise* (Doctoral dissertation, Université Abderrahmane Mira/Aboudaou).

St-Onge, S., Haine, V., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G., 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 30, P.89-101

Thomas, W. (2016). *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte Haïtien*. Thèse de doctorat en

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M., 1998. « Qu'est-ce que la 'mobilisation' des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Revue internationale de gestion*, vol. 32, no 2, P.30–39, York, John Wiley.

## La CEDEAO et l'UEMOA : des organisations communautaires enchevêtrées aux objectifs relativement distincts dans la complétude

Dr. Mohamed BERTHE

Enseignant-Chercheur, Maître-assistant à l'Ecole Supérieure de Journalisme et des Sciences de la Communication de Bamako (Mali), [mohamed89berthe@gmail.com](mailto:mohamed89berthe@gmail.com)

DOI : 10.5281/zenodo.16452500

### RÉSUMÉ

Les anciennes colonies françaises victimes de la balkanisation ont de nos jours mis en place certains regroupements pour faire face au défi de la mondialisation. Dans cette perspective, les États de l'Afrique de l'Ouest ont institué deux grandes organisations sous régionales : la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) chargées de matérialiser leurs intégrations sociale, économique et monétaire, une des conditions sine qua non leurs permettant de relever les différents défis de leur développement. Le présent travail a consisté dans son essence à dégager les points saillants de ces institutions communautaires en termes de similarité et de divergence. Cette recherche exaltante dans le fond n'est cependant pas chose aisée au vu des difficultés à cerner, toutes les incidences juridiques de ces entités qui ont suscité beaucoup d'espoirs pour la réalisation d'un devenir radié des différents États membres. Outre, la méthode mise en évidence, cette étude fut essentiellement comparative.

**Mots clés :** Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest, Union Economique Monétaire Ouest Africaine, Similarité, Divergence

## ECOWAS and WAEMU: Overlapping Regional Organizations with Relatively Distinct and Complementary Objectives

### ABSTRACT

Former French colonies that were victims of balkanization have, in recent times, established various groupings to confront the challenges of globalization. In this context, West African states have set up two major sub-regional organizations: the Economic Community of West African States (ECOWAS) and the West African Economic and Monetary Union (WAEMU), both tasked with advancing their social, economic, and monetary integration – one of the sine qua non conditions for successfully addressing the multiple challenges of their development. This paper seeks, at its core, to highlight the key features of these community institutions in terms of their similarities and divergences. While the topic is intellectually stimulating, the research proves complex due to the difficulty of fully grasping the legal implications of these entities, which have raised high hopes for a brighter future among their member states. Beyond the methodological approach used, this study adopts a primarily comparative perspective.

**Keywords:** Economic Community of West African States, West African Economic and Monetary Union, Similarity, Divergence

## Introduction

La formation des grands ensembles à l'image de l'Organisation<sup>8</sup> de l'Union Africaine(OUA)<sup>9</sup> a toujours été le souci des pionniers de l'indépendance (Kwame NKRUMAH, Sékou TOURE, Léopold Sédar SENGHOR, Modibo KEITA)<sup>10</sup> afin de concrétiser leurs politiques de développement et cela, pour le bonheur des citoyens des États membres.

La non matérialisation effective de cet idéal a conduit certains États d'une même sphère géographique à mettre en place certaines organisations<sup>11</sup> régionales et sous régionales<sup>12</sup> telles l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle(OAPI)<sup>13</sup>, la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA)<sup>14</sup>, l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), la Zone de Libre-échange Continentale Africaine (ZLECA), le Marché commun de l'Afrique de l'est et de l'Afrique australe (COMESA), le Comité Permanent Inter-Etats de lutte Contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS), l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS), la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC)<sup>15</sup>, la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)<sup>16</sup>, la Communauté de Développement de l'Afrique australe( SADC) ainsi que la Communauté des Etats Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)<sup>17</sup> et l'Union

<sup>8</sup> SOBZE (Serge François), L'harmonisation des processus d'intégration en Afrique subsaharienne francophone, 2023, p.317.

<sup>9</sup> L'Organisation de l'Union Africaine (OUA) fut créée en 1963 puis remplacée en 2002 par l'Union Africaine (UA).

<sup>10</sup> TOURE (Bienvenu METAN), Panafricanisme et intégration africaine : l'Afrique pour l'Afrique : leurre et lueur p.15, <https://acta.bibl.u-szeged.hu> (Consulté le 04/4/2024).

<sup>11</sup> BOUTORA-TAKPA (Koleka), L'incidence du "droit uniforme" de l'OHADA dans le droit national : limites et possibilités, p.31, <https://archivos.juridicas.unam.mx> (consulté le 06 Mars 2024 à 1 h 10 minutes)

<sup>12</sup> Les sous-régions de l'Afrique sont : l'Afrique de l'Ouest, australe, centrale et de l'est.

<sup>13</sup> Le traité de l'OAPI (organisation africaine de la propriété intellectuelle) a été signé le 22 mars 1977 à Bangui en Centrafrique. Les Etats membres de l'OAPI sont : Benin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Gabon, Guinée (Conakry), Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Mauritanie, République Centrafricaine, Sénégal, Tchad et Togo.

<sup>14</sup> Le traité de la CIMA (conférence interafricaine des marchés d'assurance) a été signé le 10 juillet 1992. Il regroupe quatorze Etats : Benin, Burkina, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Guinée Equatoriale, Gabon, Mali, Niger, République Centrafricaine, Sénégal, Tchad et Togo.

<sup>15</sup> KENHOUNG (Yanic), L'intégration Régionale en Afrique : le cas de l'Afrique centrale (analyse des processus, enjeux et contraintes), Thèse, Université de Dschang, spécialité : Science politique, 2018, p.21.

<sup>16</sup> Idem., p. 21.

<sup>17</sup> En 2018, la CEDEAO était composée de 376 millions d'habitants et affichait un produit intérieur brut (PIB) de 609 milliards de dollars américains (Voir CAMARA (Saidouba), Économie Politique de l'intégration Économique En Afrique de l'ouest. Mémoire. Université d'Ottawa. 2020, p.9).

Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)<sup>18</sup> en Afrique de l'Ouest dont ces deux dernières organisations constituent les objets de cette réflexion.

Il ressort d'une étude de la Commission Economique de l'Afrique (CEA) : « la CEDEAO est la principale communauté économique régionale sur laquelle le processus d'intégration continentale, tel que prônée par l'Union Africaine, doit prendre forme »<sup>19</sup>. Elle est une organisation sous régionale très dynamique<sup>20</sup> ; au contraire, l'UEMOA<sup>21</sup> constitue une organisation qui a pour objet de favoriser les conditions d'effectivités d'une monnaie commune, de renforcer les économies des pays membres afin d'aboutir à un développement durable<sup>22</sup> sur toute l'étendue de son territoire.

Dès lors, la CEDEAO pour sa part apparaît comme une organisation d'intégration économique plus que l'UEMOA qui est axée essentiellement sur la gestion de la politique monétaire<sup>23</sup> notamment le Franc CFA.

Le droit communautaire de ces organisations a une force juridique supranationale<sup>24</sup> pour tous les États membres en ce sens que certaines de leur décision sont contraignantes.

Les deux institutions (la CEDEAO et l'UEMOA) se distinguent de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)<sup>25</sup> qui constitue une organisation

---

<sup>18</sup> Elle compte une superficie de 3, 5 millions de Km<sup>2</sup>, compte une population de 76 millions pour un revenu moyen de 389 dollars par habitants (Voir <https://www.ena.fr>, Consulté le 11/03 / 2024).

<sup>19</sup> Commission Economique pour l'Afrique. La CEDEAO à 40 ans une évaluation des progrès vers l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest, 2016 p. XIX.

<sup>20</sup> OUOBA (Moussa), La CEDEAO et le chapitre VIII de la Charte des Nations unies : aspects récents du maintien de la paix et de la sécurité en Afrique de l'Ouest, Mémoire de Master II, Université Jean Moulin Lyon 3, spécialité : 2 recherche Droit international public, 2013, p.19.

<sup>21</sup> Les pays de l'UEMOA sont : le Benin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

<sup>22</sup> Commission de l'UEMOA. stratégie régionale de mise en œuvre du programme d'aide pour le commerce de l'UEMOA, p.3, <https://www.wto.org>,(consulté le 17 Mars 2024 à 2h 57 minutes).

<sup>23</sup> Article 12 du traité UEMOA dispose : « la politique monétaire a pour objectif "d'assurer la sauvegarde de la monnaie commune et de pourvoir au financement de l'activité et du développement économique des États membres" ». Dans la même veine, son acte additionnel n° 04/99 du 8 décembre 1999 prévoit : « la politique monétaire commune au sein de l'UEMOA est appuyée par un Pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité ».

<sup>24</sup> ISSA-SAYEGH (Joseph), Quelques aspects techniques de l'intégration juridique : l'exemple des actes uniformes de l'OHADA, Rev. dr. unif. 1999-1, p.4.

<sup>25</sup> En vertu de l'article 10 du Traité OHADA, les règles communautaires contenues dans les Actes Uniformes sont automatiquement valables en droit interne et ne nécessitent aucune procédure particulière d'insertion interne.

d'intégration judiciaire<sup>26</sup> et juridique même si les prescriptions pénales<sup>27</sup> relèvent de la souveraineté des États parties.

Pour rappel, la plupart des États africains en particulier ceux de l'Afrique de l'Ouest, dès les premières heures de l'indépendance ont opté pour une politique d'intégration. À cet effet, ils ont mis en place des mécanismes capables d'opérationnaliser cette stratégie à travers l'UMOA, créée en 1962 chargée de réguler les aspects monétaires qui deviendra l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)<sup>28</sup> grâce à un traité signé à Dakar (Sénégal), le 10 janvier 1994 par les chefs d'Etat et de gouvernement, des sept pays de l'Afrique de l'Ouest ayant en commun l'usage du Franc CFA : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Après sa ratification par les États membres, le traité est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 1994 et le 2 mai 1997, la Guinée Bissau est devenue le huitième Etat membre de l'Union<sup>29</sup>. Ce traité fut également révisé en 2006<sup>30</sup>.

Quant à la CEDEAO, créée dans les années 1975 par un traité à Lagos sous l'initiative de certains chefs d'Etats<sup>31</sup> de l'Afrique de l'Ouest. Son siège se trouve à Abuja au Nigeria<sup>32</sup>.

Ce traité fut l'objet d'une révision en 1993<sup>33</sup> pour élargir son champ d'intervention<sup>34</sup>. À l'origine, elle comptait 12 pays, de nos jours, elle regroupe en son sein 15<sup>35</sup> Etats<sup>36</sup>.

---

<sup>26</sup> SANE (Claude Michel), La mobilité des sociétés de l'espace OHADA : étude à la lumière du droit européen et international des sociétés. Thèse, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2017, p.13.

<sup>27</sup> Au terme de l'article 5 du Traité de l'OHADA : « les Actes Uniformes peuvent inclure des incriminations pénales, à charge pour les États parties de définir les sanctions qui s'attachent à ces infractions ».

<sup>28</sup> DICKO (Hamaciré), Le marché commun de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) : réalité et perspectives, Mémoire, Ecole Nationale d'Administration, Master en Administration publique 2005, p.7.

<sup>29</sup> SECK (Ami Collé), Intégration et Souveraineté étatique, approche comparative entre l'Europe et l'Afrique à travers l'UE, l'UEMOA et l'OHADA. Droit. Normandie Université, 2018.p.14.

<sup>30</sup> Idem., p.14.

<sup>31</sup> Le traité de la CEDEAO dispose en son article 5 qu'il est « créé une conférence des chefs d'États et de gouvernement des Etats membres qui est la principale institution de la Communauté ».

<sup>32</sup> LAVIELLE (Jean Marc), Relations internationales, ellipses 2003, p. 94 cité par MAIGA (Abdoulaye), La crédibilité de la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'ouest dans sa quête de la paix et de la sécurité, Thèse, Université de Lyon, Option : Sécurité Internationale et Défense, 2011, p.31.

<sup>33</sup> CISSE (Losseni), La problématique de l'État de droit en Afrique de l'ouest : analyse comparée de la situation de la Côte d'Ivoire, de la Mauritanie, du Libéria et de la Sierra Leone. Thèse, Université Paris-Est, spécialité : Droit, 2009, p.171.

<sup>34</sup> NADIELINE (Lucien), Le rôle de la CEDEAO dans la résolution des conflits en Afrique de l'ouest, Mémoire de Master II, Université Assane SECK de Ziguinchor, Spécialité : Coopération Internationale, p.26.

<sup>35</sup> Le Groupe Intergouvernemental d'Action Contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest (GIABA), Les mesures lutte contre le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme Mali Rapport d'Evaluation Mutuelle, 2019, Rapport, p.1.

<sup>36</sup> A sa création, la CEDEAO comptait 16 Etats, le retrait de la Mauritanie en 2001, pour rejoindre l'Union du Maghreb Arabe a réduit le nombre à 15 Etats) : Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

Elle avait pour objet principal l'intégration économique des États membres<sup>37</sup>, la création d'un marché commun ; la libre circulation des personnes et des biens, donc le bien être des peuples de la communauté.

Les problèmes émanant de l'évolution actuelle de la société l'ont conduit à prendre en charge les défis sécuritaires<sup>38</sup>, politiques et de gouvernance auxquels sont confrontés ces États membres.

L'analyse de ces entités (CEDEAO et UEMOA) permet sans doute de cerner les paramètres des politiques économique et monétaire de ces États qui aspirent à un développement durable. Elle offre l'opportunité de mettre en exergue les particularités et les similitudes<sup>39</sup> desdites entités qui constitue le baromètre de croissance économique des États membres. D'où le choix pertinent d'une telle matière.

Au regard de la pertinence de ces arguments, il sied de se questionner : Ces deux entités différentes en la forme ont-elles dans le fond la même préoccupation de développement de leur Etat membre ?

La méthodologie adoptée a été principalement axée sur les approches essentielles :

L'analyse comparative a permis d'examiner les systèmes, les instruments et les enjeux socio-économiques et monétaires des deux entités communautaires.

La méthode documentaire a été basée sur une analyse méthodique de certains documents (textes, ouvrages, thèses, articles, rapports) ayant servi à déterminer les rapports entre elles.

La présente étude vise à apporter une vision scientifique sur la portée des deux institutions communautaires en termes de leur source, de leur capacité financière ou économique et de leur but.

De la question centrale, découle une première observation axée sur la similitude d'organisation, de fonctionnement entre les deux institutions **(I)** et la seconde portant sur leur contenu assez variable dans la complétude **(II)**.

---

<sup>37</sup> BOUTALEB (Oumnia), Le rôle de la CEDEAO dans la gestion des crises politiques et sécuritaires internes de ses États membres, Etude, N° 49, 2022 , p.3.

<sup>38</sup>L'article 58, Traité révisé de Cotonou, au Bénin, le 24 juillet 1993, par les Chefs d'États et de Gouvernement de la CEDEAO consacré à la sécurité régionale dispose que : « les États membres s'engagent à œuvrer à la préservation et au renforcement des relations propices au maintien de la paix, de la stabilité et de la sécurité dans la région. À ces fins, les États membres s'engagent à coopérer avec la Communauté en vue de créer et de renforcer les mécanismes appropriés pour assurer la prévention et la résolution à temps des conflits inter et intra-États ».

<sup>39</sup> DIALLO (Daouda), op.cit., p.141.

### **I- La similitude d'organisation, de fonctionnement entre les deux institutions**

Le souci d'un développement durable depuis l'aube des indépendances<sup>40</sup> a conduit certains États Africains à initier une politique commune à travers la mise en place de plusieurs organisations telles la CEDEAO et l'UEMOA en Afrique de l'Ouest.

Le rapport de CERED/FORUM et CERNEA fait ressortir : « depuis les indépendances, l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest a été marquée par de multiples initiatives ... »<sup>41</sup>. Ces deux institutions qui, bien que distinctes sont complémentaires et constituent de véritables mécanismes d'intégrations symbolisant l'opérationnalisation de la volonté politique d'une croissance intégrée de ces Etats membres.

Pour mieux mettre en relief ce rapprochement, il est judicieux d'avoir une vision succincte sur ces entités en analysant leurs fondements juridiques (A) et les attrayantes caractéristiques du droit communautaire (B).

#### **A- Le fondement juridique des entités supranationales**

Ces entités supranationales (CEDEAO<sup>42</sup> et l'UEMOA) à l'image des autres organisations communautaires, sont constituées sous réserves que chacun des États membres consentissent à déléguer une partie de leur compétence à ces institutions en signant et en ratifiant les traités originaires. En effet, la CEDEAO a été créé dans les années 1975 par un traité à Lagos sous l'initiative de certains chefs d'États<sup>43</sup> dont le Général Yakubu GOWON du Nigeria, le Général GNASSIMGBE du Togo<sup>44</sup>. Ce traité fut l'objet d'une révision en 1993<sup>45</sup> pour élargir son champ d'intervention<sup>46</sup>. Au début, elle comptait 12 pays, de nos jours, elle regroupe en son

---

<sup>40</sup>CERED/FORUM et CERNEA, op.cit., p.16.

<sup>41</sup> Idem., p.16.

<sup>42</sup> LAVIELLE (Jean Marc), Relations internationales, ellipses 2003, p 94 cité par MAIGA (Abdoulaye), La crédibilité de la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest dans sa quête de la paix et de la sécurité, Thèse, Université de Lyon, Option : Sécurité Internationale et Défense, 2011, p.31

<sup>43</sup> Le traité de la CEDEAO dispose en son article 5 qu'il est « créé une conférence des chefs d'États et de gouvernement des Etats membres qui est la principale institution de la Communauté ».

<sup>44</sup>ZOURI (Stéphane), La Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest est-elle une zone monétaire optimale ?. Economies et finances. Thèse. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I., Option : en Sciences Economiques, 2020, p.16.

<sup>45</sup> CISSE (Losseni ), op.cit., p.171.

<sup>46</sup> NADIELINE (Lucien), op.cit.,p. 26.

sein 15<sup>47</sup> États<sup>48</sup>. Concernant l'UMOA ; elle voit le jour en 1962 sur l'initiative de huit États<sup>49</sup> dont le Mali.

Toutefois, suite à la dévaluation de 1994, cette union fut érigée en l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine(UEMOA) à travers la signature du Traité de l'Union Economique<sup>50</sup> par les États membres. Ces éléments traduisent la volonté politique de l'intégration des États. En substance, Paly TAMEGA affirme : « les États africains ont ratifié ou conclu des conventions sous régionales tendant à l'unification du droit matériel... telles que la CEDEAO, l'UEMOA »<sup>51</sup>. Ce droit concrétise le fondement juridique de leur intégration.

Les actes additionnels qui viennent étoffer le droit originaire ont la même la valeur juridique que celui en application de l'article 9, alinéa 2 du Traité révisé de la CEDEAO et l'article 19 du traité de l'UEMOA qui disposent : « la Conférence des chefs d'État et de Gouvernement prend des actes additionnels qui complètent le traité et y sont annexés sans le modifier ».

Ces différents textes symbolisent la volonté politique des États dans leurs buts d'intégrations qui est matérialisée en Afrique de l'Ouest par la création de ces deux organisations d'intégrations. Ces dernières s'entendent selon Jean SAMON par : « une organisation caractérisée par un transfert de compétences, de pouvoirs, de facultés et de fonctions Étatiques à des organes communs supranationaux, distincts des gouvernements des États membres »<sup>52</sup>. Il s'agit ici d'une nette distinction entre les États membres dotés de la qualité de puissance publique et les institutions communautaires. Elles naissent toutes de la même manière. En la matière, il existe toujours un texte originaire mettant en place les organisations qui ne sont rien d'autre que la conjugaison des souverainetés. Ce texte consacre l'existence juridique des nouvelles organisations communautaires.

---

<sup>47</sup> Groupe Intergouvernemental d'Action Contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest (GIABA), Les mesures lutte contre le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme Mali Rapport d'Evaluation Mutuelle, 2019, p.1.

<sup>48</sup> A sa création, la CEDEAO comptait 16 États, le retrait de la Mauritanie en 2001, pour rejoindre l'Union du Maghreb Arabe a réduit le nombre à 15 États) : Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

<sup>49</sup> Le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Togo et le Sénégal.

<sup>50</sup> SAMPAWENDE (Jules Tapsoba), Union Monétaire en Afrique de l'Ouest: Quelles Réponses à l'Hétérogénéité des Chocs ? Document de travail de la série, 2011, p.3.

<sup>51</sup> TAMEGA (Paly), L'Acte Uniforme relatif au droit commercial général et les conflits des lois, thèse, l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Spécialité de Doctorat : Sciences Juridiques, 2015, p.226.

<sup>52</sup> J. SAMON (dir), Dictionnaire de droit international public, Bruxelles, Bruylant, /AUF, 2001, p. 591 Cité par SOW (Abdoulaye), L'influence de l'Union européenne sur les processus d'intégration en Afrique de l'Ouest, en cotutelle sous la direction de Gaëlle MARTI. Université Jean Moulin (Lyon 3) et de Kiara NERI, 2021, p.17.

Ces dernières sont créées par plusieurs États souverains ayant des intérêts communs et qui sont liés par la géographie même s'il n'est pas impossible que des entités communautaires puissent renfermer des États qui ne sont pas dans la même sphère géographique.

Leurs objectifs communs de développement exigent la mutualisation d'une partie de la souveraineté nationale<sup>53</sup> des États parties.

L'atteinte pour la concrétisation des objectifs de développement et ce, pour le bien être des membres de la communauté. Sous ce rapport, Abdoulaye SOW sous-tend qu' « en effet, la création de la CEDEAO et de l'UEMOA n'est que l'aboutissement d'autres expériences antérieures dans la sous-région »<sup>54</sup>. Ces deux organisations concrétisent une volonté d'intégration des États.

Dans un souci d'efficacité, elles se sont dotées de plusieurs ressources humaine, matérielle et financière adéquates. À ce titre, le fonds de la CEDEAO prévu par l'article 52 de son Traité constitutif est destiné au financement de six axes différents : les projets dans les États membres ; l'indemnisation des dits États qui ont subi des pertes par suite de l'implantation d'entreprises communes ; la Fourniture des compensations et d'autres formes d'assistance à ces États ayant été victimes des pertes en raison de la libéralisation des échanges à l'intérieur de la Communauté ; la garantie les investissements étrangers effectués dans ces États ; la fourniture des moyens appropriés pour faciliter la mobilisation constante des ressources intérieures et extérieures par les États membres et la Communauté ainsi que l'aide à la création de projets en vue de la mise en valeur des Etats membres de la Communauté<sup>55</sup>.

Quant à l'UEMOA, outre ses propres ressources, elle peut bénéficier d'autres emprunts, subventions et toutes autres aides extérieures non contraire à ses objectifs. Elle peut recourir à de fonds émanant des institutions spécialisées autonomes que sont la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Banque Ouest-africaine de Développement (BOAD) qui concourent en toute indépendance à la réalisation des desseins du Traité de l'UEMOA<sup>56</sup>.

En tout état de cause, au-delà de leur élément juridique constitutif, la CEDEAO tout comme l'UEMOA dispose de fonds propres sur la base des différentes cotisations des pays membres.

---

<sup>53</sup> DIOMPY (Abraham Hervé), *Le paradoxe de l'internationalisation du droit constitutionnel en Afrique. Réflexions sur les interactions normatives, institutionnelles et politiques dans l'espace CEDEAO*. Thèse. Université de Bordeaux. 2017. P.97

<sup>54</sup>SOW (Abdoulaye), *op.cit.*, p. 114.

<sup>55</sup>Idem., p. 97

<sup>56</sup> Ibidem., p. 97

Ces modalités de fonctionnements et certaines de leur particularité sont façonnées à l'image<sup>57</sup> de l'Union Européenne<sup>58</sup> qui constitue un regroupement de plusieurs États<sup>59</sup> dans un dessein d'intégration et de développement économique et social par excellence.

De plus, il est opportun d'analyser les attrayantes caractéristiques du droit communautaire.

## **B- Les attrayantes caractéristiques du droit communautaire**

Toutes les règles dérivées des Organisations communautaires notamment la CEDEAO et l'UEMOA sont de nature communautaire et mettront en évidence l'internationalisation du droit dans la sphère africaine en général mais plus particulièrement dans l'Organisation régionale Ouest-Africaine que sont la CEDEAO<sup>60</sup> et l'UEMOA pour paraphraser Abraham Hervé DIOMPY. Certains de ces droits notamment les règlements étant d'application directe<sup>61</sup> et immédiate dans les États membres, acquièrent une force juridique au même titre que le droit interne en témoigne l'article 43 du traité UEMOA et l'article 9, alinéa 4 du traité de la CEDEAO qui prévoient : le règlement est directement applicable dans tout État membre<sup>62</sup>. En la matière, le législateur UEMOA a adopté, le 13 septembre 2002 un règlement n°15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement (la lettre de change, le billet à ordre, le warrant, le chèque et les procédés électroniques) dans les États membres de l'Union. Dans la même veine, la CEDEAO a adopté des règlements en l'occurrence le règlement C/REG.3/4/02 du 23 avril 2002 relatif à la procédure d'agrément des produits originaires au Schéma de libéralisation des Echanges de la CEDEAO ; le règlement C/REG.5/4/02 du 23 avril 2002, relatif à la détermination des éléments constitutifs du prix de revient de l'usine d'un produit et de la valeur ajoutée Règlement C/REG.4 : 4/02 du 23 avril 2002 portant adoption d'un certificat d'origine des produits.

De surcroît, il existe plusieurs textes réglementaires dont la CEDEAO suit les différents applications : le protocole additionnel (A/SP1/01/05) du 19 janvier 2005 portant amendement du Protocole relatif à la Cour de justice de la Communauté ; le protocole A/SP.1/12/2001 sur la

---

<sup>57</sup> BAKO (Piabe Jean Baptiste), L'influence de la jurisprudence de la CJUE sur l'interprétation juridictionnelle du droit communautaire ouest-africain (CEDEAO-UEMOA), Université de Genève, Centre d'Etudes Juridiques Européennes-Jean Monnet, 2016, p. 50.

<sup>58</sup> SOW (Abdoulaye), op.cit., p.22.

<sup>59</sup> SALL (Alioune), Les relations extérieures de la CEDEAO, L'harmattan, Paris, 2016, 248p.

<sup>61</sup> L'applicabilité directe se rapporte aux règlements les règlements dont les caractères impératifs sont expressément consacrés par les textes communautaires et les Traités constitutifs.

<sup>62</sup> ZOGBELEMOU (T), op.cit., p. 221 cité Idem., p.239.

démocratie et la bonne gouvernance additionnel au Protocole relatif au mécanisme de prévention, de gestion, de règlement des conflits, de maintien de la paix et de la sécurité<sup>63</sup>.

Il va sans dire que les règlements communautaires ont une primauté sur certaines normes des États membres<sup>64</sup>. Au sens d'une jurisprudence devenue ancienne pour les systèmes juridiques communautaires, les particularités de l'ordre juridique communautaire sont d'applicabilités directe et sa primauté<sup>65</sup>. C'est dans cette optique qu'il convient de cerner l'avis de la Cour de Justice de l'Union Européenne qui considéra comme caractéristiques essentielles de l'ordre juridique communautaire « sa primauté par rapport aux droits des États membres ainsi que l'effet direct de toute une série de dispositions applicables à leurs ressortissants et à eux-mêmes »<sup>66</sup>. Ces règlements sont directement applicables dans l'ordre juridique interne. Ils sont obligatoires et ont une portée générale. Ils sont applicables dans et non par les États membres. Ces règles sont supérieures au droit interne en l'occurrence les textes législatifs. C'est dans cette veine qu'il faut cerner l'argumentaire pertinent développé dans une affaire où elle a écarté l'application de l'article 2 du code des marchés publics<sup>67</sup> du Sénégal au motif que cette disposition a permis l'instauration d'une commission des marchés auprès d'un organisme public dépourvu de la personnalité juridique, en méconnaissance des préconisations d'une directive communautaire de l'UEMOA<sup>68</sup>.

Au-delà de ces arsenaux juridiques, il y a lieu de faire mention des différentes directives dont l'application dans les États membres est subordonnée à priori à une transposition au plan interne. À cet égard Abdoulaye SOW estime : « plusieurs directives...sont aujourd'hui adoptées et internalisées dans les législations nationales »<sup>69</sup>. Ces organisations ayant un destin d'intégration leur confèrent une valeur supranationale qui leur permet d'adopter des mesures

---

<sup>63</sup>TIEMTORE (Salifou), La Coordination fiscale et harmonisation des politiques douanières dans la zone de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), Dakar, 2014, p.4.

<sup>64</sup>VODOUNON-DJEGNI (Comlan René), L'exécution des sentences arbitrales contre les personnes publiques de l'OHADA. Thèse. Université code d'azur. 2022, p.173.

<sup>65</sup> YOUGBARE (Robert), op.cit., p.284.

<sup>66</sup> Avis 1/91, CJCE (14 décembre 1991), Rec I.6079. Cet avis a été précédé de longue date par les arrêts Van Gend en Loos, pour ce qui concerne l'affirmation de l'applicabilité directe (Van Gend & Loos Aff. 26/62, CJCE (5 février 1963) Rec.1963) et Costa contre ENEL, pour ce qui concerne la primauté (Arrêt Costa c. ENEL, Aff. 6/64, CJCE (15 juillet 1964) Rec 1141) cité par YOUGBARE (Robert), op.cit., p.284.

<sup>67</sup> L'équivalent de ce texte constitue le décret 2023-0275 –PT-RM du 03 Mai 2023 fixant le Régime des Marchés de Travaux, de Fournitures et Services exclus du champ d'application du code des marchés publics et des Délégations de Service Public de la République du Mali

<sup>68</sup>Cour suprême, arrêt n° 29 du 10 mai 2012 CENTIF C/ Comité de règlement des différends de l'ARMP Cité par SOW (Idrissa), « L'application des règles communautaires par le juge sénégalais » lors de l'audience solennelle de rentrée des Cours et Tribunaux 2014-2015, Rapport annuel de la Cour suprême du Sénégal, p.3.

<sup>69</sup>Ibidem., p.61.

contraignantes auxquelles seront soumis tous les États membres<sup>70</sup>. A titre illustratif, le droit de la concurrence de l'UEMOA repose sur deux directives introduits en 2002, et entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2003.

Les deux directives portent sur la transparence dans les relations financières entre États membres et entreprises publiques, et entre États membres et organisations étrangères ou internationales, et la coopération entre la commission de l'UEMOA et les autorités nationales de la concurrence<sup>71</sup>.

Les règles substantielles et procédurales de la compensation relèvent de la compétence du droit interne des États parties de l'OHADA à travers la directive n°07/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant Règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA<sup>72</sup>. Dans le même cadre, la directive N°01/2008/CM/UEMOA harmonise les coefficients des entreprises assujetties au régime bénéfice réel<sup>73</sup>.

Par contre, la commission de la CEDEAO a adopté en 2009 une Directive sur l'harmonisation de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Cette Directive avait pour ambition d'encadrer les axes suivants: Champ d'application, champ des exonérations, taux, droits à déduction.

Les États parties disposent d'un délai légal de trois<sup>74</sup> ans pour l'insérer dans leurs ordonnancements juridiques. Aussi, elle a adopté en 2009 une Directive sur l'harmonisation les droits d'accises.

Cette Directive incite les États à choisir un nombre limité d'au plus neuf (9) produits à soumettre aux accises sur une liste comprenant 19 produits. Puis, une directive adoptée en 2013 sur le programme de transition fiscales qui comprend cinq axes: le renforcement des capacités des administrations fiscales et douanières, en moyens généraux, logistiques, humains, systèmes d'information ; la maîtrise et extension de l'assiette fiscale ; la rationalisation des stratégies de lutte contre la fraude fiscale et douanière et la corruption au sein des administrations fiscales et

---

<sup>70</sup> RAMDE (Mamadou), Les limites de l'intégration régionale internationale : le cas de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), Mémoire, Université de Montréal, 2003, p.35.

<sup>71</sup> CEDEAO - Cadre Régional de Politique de la concurrence, 2007, p.10.

<sup>72</sup> VODOUNON-DJEGNI (Comlan René), op.cit., p .378.

<sup>73</sup> ROTA-GRAZIOSI (Grégoire), GEOURJON (Anne-Marie) et MENARD (Gilbert). Politique fiscale (diagnostic) , Rapport d'Assistance Technique,2024,p.13

<sup>74</sup> TIEMTORE (Salifou ),op.cit.,p.11.

douanières ; l'amélioration du recouvrement des recettes fiscales et douanières et la promotion du civisme fiscal et des investissements<sup>75</sup>.

Force est de reconnaître que plusieurs textes communautaires notamment les directives n'ont pas été pris en compte dans le droit positif interne<sup>76</sup> alors que ; les États membres signataires des instruments communautaires ont une obligation juridique voire morale de privilégier la mise en œuvre des dits mécanismes sur leurs territoires respectifs au regard du principe sacro-saint en droit axé sur le respect de la parole donnée, le « Pacta sunt servanda »<sup>77</sup> ou le respect de la parole donnée.

Au regard du principe de la primauté<sup>78</sup>, le droit communautaire est infra-Constitutionnel des États membres y compris celui du Mali et infra-législatif en application de l'article 183 de la Constitution du 22 juillet 2023 : « les traités ou accords régulièrement ratifiés ou approuvés ont, dès leur publication, une autorité supérieure: à celle des lois, sous réserve, pour chaque traité ou accord, de son application par l'autre partie ». Les traités ou accords sont donc supérieurs aux lois ordinaires.

Cependant, certaines normes communautaires notamment les avis et recommandations sont exempts de force contraignante. Le Professeur Mireille Delmas MARTY conforte cet état de fait en ces termes qu' « en dépit des apparences, il n'est plus possible aujourd'hui de méconnaître la superposition des normes nationales, régionales et mondiales, ni la surabondance d'institutions ... »<sup>79</sup>. La hiérarchie des normes constitue une réalité.

En cela, qu'en est-il de la relative indépendance de la CEDEAO à l'UEMOA et inversement ?

## **II- Les institutions à contenus variables dans la complétude**

Les enjeux de développements dans le cadre de la mondialisation ont suscité le besoin de regroupement de nombreux pays qui s'est traduit par l'établissement de plusieurs organisations notamment la CEDEAO et l'UEMOA présentant en la forme et dans le fonds quelques divergences sur certains aspects. Comme l'atteste Léontin-Jean CONSTANTINESCO : « depuis le milieu du siècle passé, les auteurs s'efforcent de trouver des critères valables afin de

---

<sup>75</sup>Idem., p.14.

<sup>76</sup> Ibidem., p.15.

<sup>77</sup> TIEMTORE (Salifou), op.cit., p.III.

<sup>78</sup> Ce principe traduit également le devoir accompli par le juge national d'appliquer le droit communautaire dans son intégralité en faisant de sa propre autorité tout ce qui est nécessaire pour écarter un texte interne contraire, malgré des contraintes législative ou judiciaire.

<sup>79</sup> MARTY (Delmas), *Les forces imaginantes du droit : le relatif et l'universel*, Paris, Seuil, 2004.

différencier et de classer les différentes formes d'union d'Etats »<sup>80</sup>. Il s'agit de toute la problématique destinée à différencier les différentes organisations en l'occurrence celles d'intégration des États à l'image de la CEDEAO et de l'UEMOA à partir des critères objectifs.

Au-delà de leur complémentarité, il se dégage des points non similaires entre les deux institutions à travers leurs principaux champs d'applications incarnant une ambition de développement des populations cibles (A) et par leurs positifs mais perfectibles impacts en vue de préserver l'adhésion et la confiance de la population (B).

### **A- Les principaux champs d'applications juridiques incarnant une ambition de développement des populations cibles**

L'option d'intégration des États africains prônée par les pères de l'indépendance justifie l'objet de ces deux institutions d'organisations sous régionales à vocation essentiellement économique (CEDEAO)<sup>81</sup> et Monétaire (UEMOA)<sup>82</sup>. À cet effet, Kadi DAGO évoque dans un de ses articles : « le contexte d'émergence d'une institution fonde sa justification et explique aussi bien ses objectifs que les résultats attendus par ses promoteurs »<sup>83</sup>. Leurs fonctionnements sont basés sur des organes qui déterminent des objectifs spécifiques en matière d'intégration. Comme le souligne Saidouba CAMARA : « les textes de CEDEAO et l'UEMOA montrent que toutes les deux aspirent à former une union économique et monétaire, ce qui semble paradoxal, car tous les pays membres de l'UEMOA sont partie intégrante de la CEDEAO »<sup>84</sup>.

Le souci de bâtir une économie forte à amener les États de l'Afrique de l'Ouest à adopter des conventions économique et douanière visant <sup>85</sup> la fluidité des personnes, des biens et une politique de marchés communs<sup>86</sup>.

La CEDEAO embrasse à la fois plusieurs domaines en l'occurrence l'économie, la paix, la sécurité, la gestion de crises sous toutes ses formes (politique, gouvernance) et

---

<sup>80</sup> CONSTANTINESCO (Léontin-Jean), op.cit., p.158.

<sup>81</sup> KAMUANGA (Mulumba J.B.), SOMDA (Jacques), SANON (Yacouba), Élevage et marché régional au Sahel et en Afrique de l'Ouest Potentialités et défis, Etude, 2008, p.5.

<sup>82</sup> ADOUKO (Bernard), Le Droit Uniforme Africain et le Droit International Privé, Université Montesquieu Bordeaux IV, 2013, p.2

<sup>83</sup> DAGO (Kadi), Le canton colonial : écartèle entre principes de l'assimilation et du respect des coutumes indigènes, Revue Malienne des sciences juridiques, politiques et économiques de Bamako (REMASJUPE), N° 3 – 2016, p.215

<sup>84</sup> CAMARA (Saidouba), op.cit., p.42.

<sup>85</sup> CHOUHAIBI (Asmaa), L'intégration régionale en Afrique de l'Ouest : cas de l'UEMOA International Journal of Economic Studies and Management (IJESM) ISSN 2789-049X Int. J. Econ. Stud. Manag. 2, No.3 (JULY-2022), p.490.

<sup>86</sup> Idem, p.490.

environnementale. Comme le mentionne Mulumba J.B. KAMUANGA à juste titre : la mission de la CEDEAO est de promouvoir l'intégration dans « tous les domaines de l'activité économique, notamment l'industrie, les transports, les télécommunications, l'énergie, l'agriculture, les ressources naturelles, le commerce... et financières, les questions sociales et culturelles ... »<sup>87</sup>.

Les décideurs de la CEDEAO se sont appesantis sur plusieurs instruments juridiques dans l'optique de mettre en œuvre leurs politiques. Parmi ces mécanismes, il sied de répertorier le protocole A/ P1 /5 79 du 29 mai 1979 relatif à la libre circulation des personnes et des biens ; son texte adopté en 1998 portant sur le moratoire portant sur l'importation, l'exportation et la fabrication des armes légères et de petit calibre dans les pays membres<sup>88</sup> ; le Protocole relatif au Mécanisme de prévention, de gestion, de règlement de conflits, de maintien de la paix et de la sécurité adopté en décembre 1999 et le Protocole additionnel sur la démocratie et la bonne gouvernance adopté en décembre 2001.

Ce dernier est le spécimen éloquent de la reconnaissance et la consécration par les États membres de la CEDEAO des standards démocratiques universels dénommés « principes de convergence constitutionnelle »<sup>89</sup>.

À la différence de cette dernière, l'UEMOA est essentiellement axée sur la politique monétaire des États membres<sup>90</sup>. Elle est une organisation d'intégration monétaire et regroupe les 8 pays ayant en commun l'usage d'une monnaie commune, le franc CFA<sup>91</sup>. Il existe plusieurs règlements émanant de l'UEMOA sur les banques et établissements financiers dans ses États membres<sup>92</sup>.

Ces deux entités, poumons essentiels d'un développement durable pour certains États de l'Afrique de l'ouest sont complémentaires même s'il existe quelques divergences au niveau de leur domaine d'intervention. Sous ce rapport, Abdoulaye SOW soutient que : « les logiques

---

<sup>87</sup>KAMUANGA (Mulumba J.B.), SANON (Yacouba), KAGONE (Hamade), Élevage et marché régional au Sahel et en Afrique de l'Ouest Potentialités et défis, 2008, p.6.

<sup>88</sup> SOW (Abdoulaye), op.cit., p.64.

<sup>89</sup> DIOMPY (Abraham Hervé), op.cit., p.917.

<sup>90</sup> LO (Moubarack) et NDIAYE (Mohamed Ben Omar), Quelles options pour l'intégration monétaire en zone CEDEAO ? Research Paper - N° 06/22 - Juin 2022, p.13.

<sup>91</sup>Ibidem., p.20.

<sup>92</sup> SAYEGH (Joseph Issa), L'harmonisation du droit des affaires en Afrique par l'OHADA - Synthèse des travaux, revue juridique de l'Océan Indien, 2020, p.84

qui inspirent et qui fondent les organisations ...africaines ne sont pas du tout identiques »<sup>93</sup>. La CEDEAO a donc un domaine d'intervention plus vaste que l'UEMOA.

Au final, la CEDEAO est destinée à prendre en charge la régulation de l'économie, l'environnement, les droits humains, les crises politiques au contraire de l'UEMOA chargée fondamentalement de la gestion monétaire.

Il convient de justifier la distinction des deux institutions sous régionales par leurs positifs mais perfectibles impacts en vue de préserver l'adhésion et la confiance de la population.

### **B- Les positifs mais perfectibles impacts pour la préservation de l'adhésion et la confiance de la population**

Cette rubrique consiste à apprécier les impacts des deux institutions communautaires tout en déterminant leurs enjeux et opportunités. Leurs dynamiques d'intégrations demeurent différentes dans les États membres. Par exemple, selon le constat de Saidouba CAMARA, la CEDEAO et l'UEMOA disposent des politiques et stratégies de la concurrence distinctes, risquant ainsi des conflits d'applicabilité<sup>94</sup>.

L'UEMOA constitue l'une des organisations viables en termes de gestion monétaire en particulier le Franc FCFA<sup>95</sup> même si de nos jours, il fait l'objet de nombreuses critiques de la part des panafricanistes notamment Kemi SEBA<sup>96</sup> qui réclament la fin du FCFA, l'étiquette de la colonisation<sup>97</sup> et soutiennent qu'aucun État ne saurait se développer sans avoir sa propre monnaie symbole de sa souveraineté. À cette occasion, Bienvenu Metan TOURE atteste : « ... les Communautés Économiques Régionales telles que l'UEMOA et la CEMAC facteurs d'intégration, traditionnellement sous tutelle du Trésor français et de la Banque de France, aujourd'hui conditionnées à l'Euro, restent des institutions fragiles étant donné qu'elles dépendent de la France qui peut décider à tout moment pour des questions stratégiques de leur sort »<sup>98</sup>. En effet, la performance de l'UEMOA et son avancée se justifient par le degré

---

<sup>93</sup> SOW (Abdoulaye), op.cit., p.28.

<sup>94</sup> NGOM, 2011 cité par CAMARA (Saidouba), op.cit., p.43.

<sup>95</sup> Le Franc de la Communauté Financière d'Afrique.

<sup>96</sup> Il est activiste franco-béninois qui se revendique d'un panafricanisme radical. Il est le Président de l'ONG Urgences Panafricanistes.

<sup>97</sup> SADOUM (Mohamed), Du franc CFA à l'éco Demain, la souveraineté monétaire ? Fondation Jean-Jaurès éditions / éditions de l'Aube, 2021, p. 155.

<sup>98</sup> TOURE (Bienvenu METAN), op.cit., p.26.

d'intégration monétaire des pays membres de la Zone franc<sup>99</sup>. Le FCFA est l'émanation du Franc des Colonies Françaises d'Afrique.

Sa fiabilité<sup>100</sup> et sa stabilité tirent leurs sources de la confiance des partenaires financiers (Banque mondiale, FMI, UE, France...) dont elle bénéficie, à la différence de cette dernière ; la CEDEAO, composée de 15 Etats<sup>101</sup> constitue un véritable cas d'école en terme d'intégration dont le point focal est la libre circulation des personnes et des biens sur toute l'étendue des territoires des Etats membres de la communauté<sup>102</sup>.

Sa couverture géographique, plus vaste que celle de l'UEMOA explique la primauté de son impact dans certains domaines spécifiques en particulier cette libre circulation des personnes et des biens. Dans cette perspective, Gérard GAGNON, Cheikh Tidiane SARR et Ghislain VALADE affirment que : « la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) regroupe 15 pays. En plus des huit pays de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo), la CEDEAO comprend aussi le Cap Vert, la Gambie, le Ghana, la Guinée, le Libéria,... le Nigeria et la Sierra Leone »<sup>103</sup>. Elle constitue en réalité une organisation énorme par rapport à l'UEMOA. Sa sphère géographique est donc plus vaste que celle de l'UEMOA.

Dans la même veine, Etienne Fakaba SISSOKO, Laya Amadou GUINDO, Alassane Lamine TRAORE soutiennent : « Créée le 28 mai 1975, cette organisation a été louée pour avoir réalisé des avancées significatives dans les domaines politique, économique et sécuritaire, positionnant l'Afrique de l'Ouest comme l'une des régions les plus intégrées du continent »<sup>104</sup>. La CEDEAO dispose dans son actif certains résultats positifs.

Par ailleurs, la CEDEAO s'est dotée à l'image de l'UEMOA d'un certain nombre de structure notamment dans le secteur énergétique. Sous cet angle, il apparaît dans un des rapports de

---

<sup>99</sup> BAKOUP(Ferdinand) et NDOYE (Daniel), Pourquoi et quand instaurer une monnaie unique dans la CEDEAO, Africa Economic Brief, Volume 7 Issue 1 2016, p.20.

<sup>100</sup> CERED/FORUM ET CERNEA, op.cit., p.16.

<sup>101</sup> La Communauté Économique de États de l'Afrique de l'Ouest s'étend sur une superficie de près de 6,2 millions de Km<sup>2</sup> (voire carte 2) et compte environ 250 millions d'habitants. Sa superficie est à peu près celle des États-Unis continentaux et représente environ un cinquième des terres africaines. L'organisation regroupe seize pays de la région parmi lesquels neuf sont francophones (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal, Togo), cinq anglophones (Gambie, Ghana, Libéria, Nigeria, Sierra Leone) et deux lusophones (Guinée Bissau et Cap Vert).

<sup>102</sup> RAMDE (Mamadou), op.cit., p.5.

<sup>103</sup> GAGNON (Gérard), SARR (Cheikh Tidiane) et VALADE (Ghislain), op.cit., p.9.

<sup>104</sup> Ecofin Hebdo, 2023 cité par SISSOKO (Etienne Fakaba), GUINDO (Laya Amadou), TRAORE (Alassane Lamine), L'économie post-CEDEAO : Défis et opportunités pour le Mali, le Burkina Faso et le Niger, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management et Economics, Volume 5, Issue 1 (2024), Article, p.291

l'UEMOA : « la CEDEAO, qui a un fonctionnement comparable à l'UEMOA (Commission, banque de développement) s'est également dotée d'institutions sectorielles, notamment dans le secteur de l'énergie »<sup>105</sup>. Ce point s'explique par son souci de mieux accroître son impact, son influence sur certains secteurs vitaux de développement. Dans ce cadre, Etienne Fakaba SISSOKO, Laya Amadou GUINDO, Alassane Lamine TRAORE estiment que : « le retrait des États (Burkina, Mali, Niger) de l'Alliance du Sahel de la CEDEAO ne s'accompagne pas d'un retrait de l'UEMOA, dont le niveau d'intégration est supérieur »<sup>106</sup>. Les États de l'AES malgré leurs volontés politiques de quitter la CEDEAO demeurent toujours l'UEMOA, Institution chargée de la gestion monétaire de l'organisation même si depuis fort longtemps elle a nourri la mission de créer sa propre monnaie<sup>107</sup> différente du FCFA.

En définitive, la CEDEAO connaît un impact positif considérable dans plusieurs domaines en l'occurrence économique, sociale (la préservation des droits humains)<sup>108</sup>, environnementale. C'est pourquoi, Robert YOUNGBARE évoque : « le mécanisme de la CEDEAO peut se prévaloir d'une certaine efficacité, en raison de la nature communautaire du système d'ancrage et de la juridiction immédiate »<sup>109</sup>. La cour de Justice de la CEDEAO a donc des compétences pour trancher les questions liées à la violation des droits humains<sup>110</sup> au regard du nouvel article 10 du protocole de 2005 qui dispose : « Peuvent saisir la cour :

- a- tout Etat membre et, à moins que le protocole n'en dispose autrement, le secrétariat exécutif, pour les recours en manquement aux obligations des Etats membres ;
- b- tout Etat membre, le conseil des Ministres et le Secrétaire Exécutif pour les recours en appréciation de la légalité d'une action par rapport aux textes de la communauté ;
- c- toute personne physique ou morale pour les recours en appréciation de la légalité contre tout acte de la communauté lui faisant grief ;
- d- toute personne victime de violation des droits de l'homme ; la demande soumise à cet effet:
  - i) pas anonyme ;

---

<sup>105</sup> UEMOA, op.cit., p.22.

<sup>106</sup> SISSOKO (Etienne Fakaba), GUINDO (Laya Amadou), TRAORE (Alassane Lamine), op.cit. p.293.

<sup>107</sup> BAKOUP (Ferdinand) et NDOYE (Daniel), op.cit., p.2.

<sup>108</sup> YOUNGBARE (Robert), op.cit., p.259.

<sup>109</sup> Idem., p. 259.

<sup>110</sup> (SALL) Alioune, Le contentieux de la violation des droits de l'homme devant la Cour de justice de la CEDEAO, Dakar, L'harmattan, Sénégal, 2019, 264p.

- ii) ne sera pas portée devant la Cour de justice de la Communauté lorsqu'elle a déjà été portée devant une autre Cour internationalement... ». Dès l'adoption dudit protocole, la cour a connu une très grande activité contrairement aux années précédentes. Elle a rendu des décisions à propos des droits de l'homme considérées comme importantes notamment dans une décision en 2008 qui ordonnait la libération d'un journaliste gambien<sup>111</sup> détenu dans les prisons d'Etat et a condamné l'Etat à verser des dommages et intérêts. La même année le 27 octobre, le juge a condamné l'Etat du Niger pour négligence d'un cas d'esclavage<sup>112</sup>.

Il a récemment en 2011 demandé au régime togolais de rendre aux députés leurs mandats injustement retirés<sup>113</sup>. Il a en 2010 demandé à l'Etat sénégalais de mettre en place un tribunal spécial pour juger M. Hissene HABRE après avoir observé que le Sénégal a violé ses droits<sup>114</sup>. Elle apparaît comme l'une des organisations sous régionales les plus cotées en matière d'intégration socio-économique d'après bon nombre d'observateurs. À cet égard, Martin RONCERAY, Latyr TINE, Maëlle SALZINGER et Rukia BAKARI soutiennent : « Parmi les huit communautés économiques régionales d'Afrique, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est la plus active en matière de gouvernance »<sup>115</sup>.

Toutefois, ce volet politique constitue son talon d'Achille qui fut à l'origine de sa perte de crédibilité et d'efficacité<sup>116</sup> car n'ayant pas su apporter des réponses adéquates aux différentes crises politique et de gouvernance survenues dans certains de ses Etats membres qui ont abouti aux changements de régimes par coup de force au Mali, Burkina et au Niger.

De surcroît, l'application abusive<sup>117</sup> de l'article 45<sup>118</sup> relatif au protocole A/SP1/2001 sur la démocratie et la bonne gouvernance de 2001, est essentiellement à la base de son discrédit et de son désaveu par les populations. Cette pratique témoigne de l'inefficacité de l'Organisation

<sup>111</sup> Il s'agit de l'arrêt rendu par la cour de justice de la CEDEAO en 2008 pour la libération d'un journaliste gambien du nom de Maney.

<sup>112</sup> Il s'agit de l'arrêt Kadidiatou Korao rendu en 2008 par la cour de justice de la CEDEAO condamnant l'Etat du Niger à lutter contre l'esclavage.

<sup>113</sup> Décision condamnant le régime togolais à rendre aux députés leurs mandats injustement retirés.

<sup>114</sup> Décision condamnant l'Etat du Sénégal en vue de permettre un procès à M. HISSENE HABRE.

<sup>115</sup> RONCERAY (Martin), TINE (Latyr), SALZINGER (Maëlle) et BAKARI (Rukia), op.cit., p.1.

<sup>116</sup> Ibidem., p. 293.

<sup>117</sup> Ce caractère abusif s'explique par l'applications des sanctions en l'occurrence l'embargo dans les États tels le Mali, le Niger.

<sup>118</sup> Cet article dispose : « en cas de rupture de la démocratie par quelque procédé que ce soit et en cas de violation massive des droits de la personne dans un État membre, la CEDEAO peut prononcer à l'encontre de l'État concerné des sanctions ».

voire son incapacité à prendre en charge les crises politiques en application dudit protocole de gouvernance (2001).

Cette défaillance de l'Organisation peut conduire vers une inclination à comprendre le retrait, des pays de l'Alliance des États du Sahel (AES), composé du Mali, du Burkina Faso et du Niger le dimanche 28 janvier 2024<sup>119</sup> qui de nos jours juge la CEDEAO spoliée de tous ses principes initiaux de créations si chère aux pères fondateurs et aux différents peuples qui la composent. Sous ce rapport, Etienne Fakaba SISSOKO, Laya Amadou GUINDO, Alassane Lamine TRAORE, invitent : « à une réflexion sur la capacité de l'organisation à rester fidèle à ses principes fondateurs, tels que la consolidation de la démocratie, l'égalité entre les États membres, la solidarité, la non-agression et la promotion de la paix et de la sécurité régionale, en plus de s'engager dans une quête collective de développement économique et de respect des droits de l'homme (Traité de la CEDEAO) »<sup>120</sup>. La CEDEAO au regard de toutes les critiques formulées à son égard doit revenir à ses objectifs initiaux.

Le volet politique qui, en principe devait être l'apanage du rayonnement démocratique dans ces différents États, est de nos jours considéré comme une gangrène qui est entrain de miner l'efficacité, le fondement de cette organisation si importante aux regards de ses enjeux économique et sociale dans ce monde de concurrence où seuls les grands ensembles sont en mesure de relever le défi d'un développement durable.

---

<sup>119</sup>SISSOKO (Etienne Fakaba), GUINDO (Laya Amadou), TRAORE (Alassane Lamine), op.cit., p.291.

<sup>120</sup> Ibidem., p.291.

## Conclusion

Au terme de la présente réflexion si complexe mais passionnante<sup>121</sup> compte tenu de la nature et de la fonction des deux institutions (CEDEAO et l'UEMOA) qui jouent un rôle essentiel dans la concrétisation des volontés d'intégrations des États de l'Afrique de l'Ouest.

Cette option<sup>122</sup> si importante pour ces pays est sous-tendue par l'adoption des traités qui consacrent en leur sein des juridictions supranationales dont le socle constitue les juridictions internes afin de rendre effectif le processus d'intégration dans l'optique d'un développement durable en fonction des potentialités de chaque État membre<sup>123</sup>.

L'analyse croisée a permis de mettre en évidence leurs interactions normative, institutionnelle voire certaines de leur divergence relative à leur champs d'application et au niveau de leur impact combien intéressant au plan sociologique, structurel, politique et économique dans les différents États membres. Dans ce cadre, l'allégation de Serge François SOBZE vient à point nommé : « l'objectif majeur de cette réflexion était de proposer les modalités de coexistence des processus d'intégration dans un même ordre juridique, de passer en revue les points de convergence et même d'achoppement »<sup>124</sup>. C'est pourquoi, des similitudes et contradictions liées à ce champ d'analyse de l'intégration économique régionale en Afrique à travers la CEDEAO et l'UEMOA fut pertinente<sup>125</sup>.

La mise en œuvre de l'intégration sollicite des expertises capables de prendre en charge les paramètres de leur rapport afin qu'elles deviennent pour ses États une providence susceptible de leur donner une nouvelle<sup>126</sup> articulation monétaire et surtout politique, gage d'un développement durable<sup>127</sup>.

---

<sup>121</sup> LE CERED/FORUM ET LE CERNEA, op.cit., p.16.

<sup>122</sup> Union Africaine, Les institutions financières panafricaines Commission de l'Union africaine Département des affaires économiques ART. 19 de l'Acte Constitutif de l'Union Africaine, 2017, p.4.

<sup>123</sup> FIPA NGUEPJO (Jacques), Le rôle des juridictions supranationales de la CEMAC et de l'OHADA dans l'intégration des droits communautaires par les États membres, Thèse, Université Panthéon-Assa, spécialité : droit, 2011, p.393.

<sup>124</sup> SOBZE (Serge François), op.cit., p.348.

<sup>125</sup> COLLE SECK(Ami), op.cit., p.10.

<sup>126</sup> SISSOKO (Etienne Fakaba), GUINDO (Laya Amadou), TRAORE (Alassane Lamine), Op.cit., p. 290.

<sup>127</sup> Il fut défini en 19 87 par le Rapport Brundtland comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations futures à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins ».

Les Organisations communautaires sont sans nul doute une véritable opportunité qui permet aux États membres de prendre en charge les préoccupations sociale et économique des différentes populations en cette période de mondialisation<sup>128</sup>.

La CEDEAO doit, dans le contexte actuel, prendre en compte les griefs qui lui sont reprochés par les pays de l'Alliance des États du Sahel afin de consolider les acquis de l'organisation et la rendre plus viable à l'image de l'UEMOA<sup>129</sup> pour donner une réponse adéquate exclusivement aux exigences des peuples qui la composent.

Ces États de l'AES malgré les raisons pertinentes évoquées ne doivent pas faire fi de certains résultats substantiels réalisés par l'organisation (en termes social, économique et humanitaire) à tel enseigne que beaucoup d'observateurs la qualifient de meilleure organisation communautaire en Afrique.

En dépit de cette appréciation, il s'avère important de reconnaître qu'elle doit faire l'objet de sérieuses restructurations<sup>130</sup> en profondeur compte tenu de nouveaux enjeux économique, politique et sécuritaire auxquels la communauté est confrontée.

Dans cette logique A. Ntumba LUABA précise que : beaucoup d'initiatives venant de la part des organisations régionales<sup>131</sup> ou sous régionales sont louables mais « la multiplication des textes déclaratoires, déclamatoires et programmatiques ne suffit pas. La population a besoin de toucher l'intégration du doigt, d'en tirer des profits, de vivre ses avantages. C'est toute l'importance de l'existence et de la consolidation des biens communs ... transfrontaliers à impact socio-économique réel et véritable »<sup>132</sup>. Dès lors, malgré l'existence de certains textes relatifs à la communautarisation, la mise en œuvre de cette politique, laisse percevoir de nombreuses insuffisances en matière d'intégration réelle.

Ce phénomène laisse les populations sur leur fin en matière d'intégration effective : d'où une impérieuse nécessité de matérialiser cette option politique pour le bonheur des pays membres.

---

<sup>128</sup>J.- C. GAUTRON, « Le régionalisme africain et le modèle interaméricain », *Nouvelles annales africaines*, 1966, pp. 49-86 ; KIEMDE (P.), *L'évolution de la coopération régionale en Afrique de l'Ouest*, thèse, Université de Clermont cité par SOW (Abdoulaye), op.cit., p.15.

<sup>129</sup> SOBZE (Serge François), op.cit., p.320.

<sup>130</sup> OUEDRAGO (Sylvain), *Les compétences nationales en matière fiscale et la communautarisation des règles dans l'espace ouest-africain*, Thèse, L'université de Bordeaux, Spécialité : Droit, 2015, p .26.

<sup>131</sup> TOURE (Bienvenu Metan), op.cit., p.28.

<sup>132</sup> A. Ntumba LUABA, 2013, p. 7 cité Idem., p.28.

## REFERENCES

### I- Ouvrages :

#### 1- Ouvrages généraux

- LAVIELLE (Jean Marc), Relations internationales, ellipses 2003.
- MARTY ( Delmas), Les forces imaginantes du droit : le relatif et l'universel, Paris, Seuil, 2004.
- SADOUN (Mohamed), Du franc CFA à l'éco Demain, la souveraineté monétaire ? Fondation Jean-Jaurès éditions / éditions de l'Aube, 2021.
- SAMON Jean (dir), Dictionnaire de droit international public, Bruxelles, Bruylant, /AUF, 2001.

#### 2- Ouvrages spécifiques

- BAKO Piabe Jean Baptiste, L'influence de la jurisprudence de la CJUE sur l'interprétation juridictionnelle du droit communautaire ouest-africain (CEDEAO-UEMOA), Université de Genève, Centre d'Etudes Juridiques Européennes-Jean Monnet, 2016.
- SALL (Alioune) , Le contentieux de la violation des droits de l'homme devant la Cour de justice de la CEDEAO, Dakar, L'harmattan, Sénégal, 2019.
- SALL (Alioune), Les relations extérieures de la CEDEAO, L'harmattan, Paris, 2016.

### II- Thèses

- CISSE (Losseni), La problématique de l'État de droit en Afrique de l'ouest : analyse comparée de la situation de la Côte d'Ivoire, de la Mauritanie, du Libéria et de la Sierra Léone. Thèse, Université Paris-Est, spécialité : Droit, 2009.
- DIOMPY (Abraham Hervé), Le paradoxe de l'internationalisation du droit constitutionnel en Afrique. Réflexions sur les interactions normatives, institutionnelles et politiques dans l'espace CEDEAO. Thèse. Université de Bordeaux. 2017.
- FIPA NGUEPJO (Jacques), Le rôle des juridictions supranationales de la CEMAC et de l'OHADA dans l'intégration des droits communautaires par les États membres, Thèse, Université Panthéon-Assas, spécialité : droit, 2011.
- KENHOUNG (Yanic), L'intégration Régionale en Afrique : le cas de l'Afrique centrale (analyse des processus, enjeux et contraintes), Thèse, Université de Dschang, spécialité : Science politique, 2018.
- LAVIELLE (Jean Marc) , Relations internationales, ellipses 2003, p. 94 cité par MAIGA (Abdoulaye), La crédibilité de la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'ouest dans sa quête de la paix et de la sécurité, Thèse, Université de Lyon, Option : Sécurité Internationale et Défense ,2011.
- MAIGA (Abdoulaye), La crédibilité de la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest dans sa quête de la paix et de la sécurité, Thèse, Université de Lyon, Option : Sécurité Internationale et Défense, 2011.
- OUEDRAGO (Sylvain), Les compétences nationales en matière fiscale et la communautarisation des règles dans l'espace ouest-africain, Thèse, L'université de Bordeaux, Spécialité : Droit, 2015.

- RAMDE (Mamadou), Les limites de l'intégration régionale internationale : le cas de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), Mémoire, Université de Montréal, 2003.
- SANE (Claude Michel) , La mobilité des sociétés de l'espace OHADA : étude à la lumière du droit européen et international des sociétés . Thèse, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2017.
- SECK (Ami Collé), Intégration et Souveraineté étatique, approche comparative entre l'Europe et l'Afrique à travers l'UE, l'UEMOA et l'OHADA. Droit. Normandie Université, 2018.
- ZOURI (Stéphane), La Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest est-elle une zone monétaire optimale ?. Economies et finances. Thèse. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I., Option : en Sciences Economiques, 2020.
- SOW (Abdoulaye), L'influence de l'Union européenne sur les processus d'intégration en Afrique de l'Ouest, en cotutelle sous la direction de Gaëlle MARTI. Université Jean Moulin (Lyon 3) et de Kiara NERI, 2021.
- TAMEGA (Paly), L'Acte Uniforme relatif au droit commercial général et les conflits des lois, thèse, l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Spécialité de Doctorat : Sciences Juridiques, 2015.
- VODOUNON-DJEGNI (Comlan René), L'exécution des sentences arbitrales contre les personnes publiques de l'OHADA. Thèse. Université code d'azur. 2022.

### III- Mémoires :

- CAMARA (Saidouba ), Économie Politique de l'intégration Économique En Afrique de l'ouest. Mémoire. Université d'Ottawa. 2020.
- DICKO (Hamaciré), Le marché commun de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) : réalité et perspectives, Mémoire, Ecole Nationale d'Administration, Master en Administration publique 2005.
- NADIELINE (Lucien), Le rôle de la CEDEAO dans la résolution des conflits en Afrique de l'ouest, Mémoire de Master II, Université Assane SECK de Ziguinchor, Spécialité : Coopération Internationale, 2016.
- OUOBA (Moussa), La CEDEAO et le chapitre VIII de la Charte des Nations unies : aspects récents du maintien de la paix et de la sécurité en Afrique de l'Ouest, Mémoire de Master II, Université Jean Moulin Lyon 3, spécialité : 2 recherche Droit international public, 2013.

### IV- Articles :

- BAKOUP(Ferdinand) et NDOYE (Daniel), Pourquoi et quand instaurer une monnaie unique dans la CEDEAO , Africa Economic Brief , Volume 7 Issue 1 2016 .
- CHOUHAIBI (Asmaa), L'intégration régionale en Afrique de l'Ouest : cas de l'UEMOA International Journal of Economic Studies and Management (IJESM) ISSN 2789-049X Int. J. Econ. Stud. Manag. 2, No.3 (JULY-2022).
- DAGO (Kadi), Le canton colonial : écartèle entre principes de l'assimilation et du respect des coutumes indigènes, Revue Malienne des sciences juridiques, politiques et économiques de Bamako (REMASJUPE), N° 3 – 2016.

- DIALLO (Daouda), Intégration Monétaire et convergence Macroéconomique de la CEDEAO : une analyse en termes de cluster, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 3, Numéro 1, 2022.
- LO (Moubarack) et NDIAYE (Mohamed Ben Omar), Quelles options pour l'intégration monétaire en zone CEDEAO ? *Research Paper - N° 06/22 - Juin 2022*.
- SISSOKO (Etienne Fakaba) , GUINDO (Laya Amadou) , TRAORE (Alassane Lamine ) , L'économie post-CEDEAO : Défis et opportunités pour le Mali, le Burkina Faso et le Niger, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing , Management et Economics*, Volume 5, Issue 1 (2024).
- YOUNGBARE (Robert). Le mécanisme de garantie des droits de l'homme de la CEDEAO: entre emprunt et appropriation des instruments du système continental, *Annuaire africain des droits de l'homme*, vol. 2, 2018.

## V- Rapports

- CEDEAO - Cadre Régional de Politique de la concurrence, 2007.
- CERED/FORUM et CERNEA, Analyse comparative des processus d'intégration économique régionale, 2001.
- COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE. La CEDEAO à 40 ans une évaluation des progrès vers l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest, 2016.
- COMMISSION DE L'UEMOA. stratégie régionale de mise en œuvre du programme d'aide pour le commerce de l'UEMOA, <https://www.wto.org>, (consulté le 17 Mars 2024 à 2h 57 minutes).
- GROUPE INTERGOUVERNEMENTAL D'ACTION CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT EN AFRIQUE DE L'OUEST (GIABA), Les mesures de lutttes contre le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme Mali Rapport d'Evaluation Mutuelle, 2019.
- KAMUANGA (Mulumba J.B.), SANON (Yacouba), KAGONE (Hamade), Élevage et marché régional au Sahel et en Afrique de l'Ouest Potentialités et défis, 2008.
- RONCERAY (Martin), TINE (Latyr) , SALZINGER (Maëlle) et BAKARI (Rukia), L'agenda démocratique de la CEDEAO: Canaux, leçons et technologies numériques pour l'engagement de la société civile, Document de réflexion N ° 350, 2023.
- ROTA-GRAZIOSI (Grégoire), GEOURJON (Anne-Marie) et MENARD (Gilbert). Politique fiscale (diagnostic) , Rapport d'Assistance Technique, 2024.
- SAMPAWENDE (Jules Tapsoba), Union Monétaire en Afrique de l'Ouest: Quelles Réponses à l'Hétérogénéité des Chocs ? Document de travail de la série, 2011, p.3.
- SOW (Idrissa), « L'application des règles communautaires par le juge sénégalais » lors de l'audience solennelle de rentrée des Cours et Tribunaux, Rapport annuel de la Cour suprême du Sénégal, 2014-2015.
- TIEMTORE (Salifou), La Coordination fiscale et harmonisation des politiques douanières dans la zone de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) , Dakar, 2014.
- UNION AFRICAINE(UA), Les institutions financières panafricaines Commission de l'Union africaine Département des affaires économiques ART. 19 de l'Acte Constitutif de l'Union Africaine, 2017.

- UNION ECONOMIQUE MONETAIRE OUEST AFRICAINE (UEMOA). Renforcement de capacités pour le développement des PPP dans l'UEMOA, Rapport final d'analyse des cadres juridiques et institutionnels, 2018.

## VI- Etudes :

- ADOUKO (Bernard), Le Droit Uniforme Africain et le Droit International Privé, Université Montesquieu Bordeaux IV, 2013.
- BOUTALEB (Oumnia), Le rôle de la CEDEAO dans la gestion des crises politiques et sécuritaires internes de ses États membres, Etude, N° 49, 2022.
- BOUTORA-TAKPA (Koleka) , L'incidence du "droit uniforme" de l'OHADA dans le droit national : limites et possibilités, <https://archivos.juridicas.unam.mx> (consulté le 06 Mars 2024 à 1 h 10 minutes)
- GAGNON (Gérard) , SARR ( Cheikh Tidiane) et VALADE (Ghislain), Intégration régionale en Afrique de l'Ouest : la contribution des réseaux de la société civile. Etude. 2004.
- ISSA-SAYEGH (Joseph), Quelques aspects techniques de l'intégration juridique : l'exemple des actes uniformes de l'OHADA, Rev. dr. unif. 1999.
- KAMUANGA (Mulumba J.B.), SOMDA (Jacques), SANON (Yacouba) , Élevage et marché régional au Sahel et en Afrique de l'Ouest Potentialités et défis , Etude, 2008.
- SOBZE (Serge François), L'harmonisation des processus d'intégration en Afrique subsaharienne francophone, 2023.
- TOURE (Bienvenu METAN), Panafricanisme et intégration africaine : l'Afrique pour l'Afrique : leurre et lueur, <https://acta.bibl.u-szeged.hu> (Consulté le 04/4/2024).

## VII- Textes :

### 1- Texte constitutionnel

- Constitution du 22 juillet 2023

### 2- Textes internationaux

- Traité de l'UMOA de 1962.
- Traité de l'UEMOA de 1994 et son acte additionnel n° 04/99 du 8 décembre 1999.
- Traité de la CEDEAO de 1975.
- Traité de l'OHADA du 17 octobre 1993 à Port-Louis de 1993 (île Maurice) révisé en 2007 au Québec (Canada).
- Protocole A/SP.1/12/2001 sur la démocratie et la bonne gouvernance additionnel au Protocole relatif au mécanisme de prévention, de gestion, de règlement des conflits, de maintien de la paix et de la sécurité de 1999, journal officiel de la CEDEAO.
- Protocole additionnel (A/SP1/01/05) du 19 janvier 2005 portant amendement du Protocole relatif à la Cour de justice de la Communauté ;

### 3- Texte législatif :

- Code des marchés publics du Sénégal de 2022.

### 4- Texte réglementaires

#### a- Textes règlementaires communautaires

- Le règlement C/REG.3/4/02 du 23 avril 2002 relatif à la procédure d'agrément des produits originaires au Schéma de libéralisation des Echanges de la CEDEAO .

- Le règlement C/REG.5/4/02 du 23 avril 2002, relatif à la détermination des éléments constitutifs du prix de revient de l'usine d'un produit et de la valeur ajoutée Règlement C/REG.4 : 4/02 du 23 avril 2002 portant adoption d'un certificat d'origine des produits.
- Règlement N°02/2002/CM/UEMOA du 23 Mai 2002 portant règlement définitif sur les systèmes de paiement .

**b- Texte réglementaire national**

- Décret 2023-0275 –PT-RM du 03 Mai 2023 fixant le Régime des Marchés de Travaux, de Fournitures et Services exclus du champ d'application du code des marchés publics et des Délégations de Service Public de la république du Mali.

**VIII- Jurisprudences :**

- Avis 1/91, CJCE (14 décembre 1991), Rec I.6079.
- Van Gend & Loos Aff. 26/62, CJCE (5 février 1963) Rec.1963) .
- Arrêt Costa c. ENEL, Aff. 6/64, CJCE (15 juillet 1964) Rec 1141).
- Cour suprême, arrêt n° 29 du 10 mai 2012 CENTIF C/ Comité de règlement des différends de l'ARMP

## Le rôle de l'audit dans la prévention de la fraude au sein de l'entreprise

Sidy Modibo ZERBO<sup>1</sup>, Abdoulaye Mohamed DIALLO<sup>2</sup>, Adama KOMINA<sup>3</sup>, Dr Mohamed Atteyoub Hachimi dit Modibo SIDIBE<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [zerbosidymodibo@gmail.com](mailto:zerbosidymodibo@gmail.com), ORCID : 0009-0003-7933-2787

<sup>2</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [dialloba41@gmail.com](mailto:dialloba41@gmail.com), ORCID : 0009-0009-0141-0822

<sup>3</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [adamakomina@gmail.com](mailto:adamakomina@gmail.com), ORCID : 0009-0004-8022-6620

<sup>4</sup> Enseignant-chercheur en Economie et Gestion Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [atteyoub@gmail.com](mailto:atteyoub@gmail.com), ORCID : 0000-0003-1335-5321

DOI : 10.5281/zenodo.16452549

### RÉSUMÉ

Ce travail a pour objectif d'analyser les normes et le comportement des auditeurs externes légaux en matière d'évaluation du risque de fraude. La fraude peut survenir dans n'importe quelle organisation et dans n'importe quel secteur d'activité ; les fraudeurs sont susceptibles de se trouver à tous les niveaux de l'entreprise. La fraude n'est pas plus respectueuse des frontières nationales que des frontières culturelles. La fraude est un risque de l'entreprise. Elle doit être évaluée avec tous les autres risques susceptibles d'avoir un impact sur la continuité d'exploitation de l'entreprise. En veillant à ce que l'audit externes, dans le cadre de son programme de travail normal, examine et rende compte du processus d'évaluation du risque à tous les niveaux de l'entreprise, la Direction Générale peut à la fois exploiter pleinement le potentiel de l'audit interne et apprécier utilement l'efficacité de ses propres processus.

**Mots-clés :** Audit, Audit financier et comptable, Commissaires aux comptes, fraude, audit interne, audit externe

## The role of auditing in fraud prevention within the company

### ABSTRACT

The objective of This study is to analyze the standards and behavior of statutory external auditors in the assessment of the risk of fraud. Fraud can happen in any organization and in any industry; fraudsters are likely to be found at all levels of the business. Fraud does not respect national borders any more than it respects cultural borders. Fraud is a business risk. It should be assessed together with all other risks that may have an impact on the business continuity of the business. By ensuring that the external audit, as part of its normal work program, reviews and reports on the risk assessment process at all levels of the company, senior management can both make full use of the potential of internal audit and usefully assess the effectiveness of its own processes.

**Keywords:** Audit, Financial and accounting audit, Statutory Auditors, fraud, internal audit, external audit

## Introduction

La fraude est considérée sous toutes ses formes comme un mal absolu qui ronge tous les secteurs d'activités et cela à tous les niveaux hiérarchiques, et dans les pays riches comme pauvres. En effet la fraude est un phénomène de société qui remonte à l'origine de l'humanité avec Adam et Eve et plus tard, avec la supercherie de Jacob et Esaü.

Compte tenu des conséquences néfastes de la fraude sur les entités auditées notamment de lourdes pertes financières et un déficit d'image considérable, le grand public tient le réviseur comptable responsable de la non- détection de ces fraudes au cours de ses missions d'audit.

En effet, plusieurs études, réalisées dans les pays anglo-saxons, montrent que seulement 5% de cas de fraude sont souvent découverts par les auditeurs externes, malgré la présence d'inexactitudes dans les états financiers dans 65% de ce cas.

En plus, les enquêtes effectuées dans les entreprises à ce propos par les grands cabinets d'audit tel que Price Water House Coopers confirment le faible taux de détection des fraudes par les auditeurs.

Aujourd'hui, l'audit financier et comptable et le commissaire aux comptes occupent une place importante au sein du secteur public et privé. La mondialisation de l'économie impose l'introduction de l'audit comme fonction stratégique attaché à la direction générale.

En effet, l'environnement devient de plus en plus intangible, pousse en permanence le secteur public à adopter et développer la fonction d'audit (interne et externe) qui devient la fonction essentielle d'aide à la pondre des décisions et se situe au cœur du management.

Le commissaire aux comptes recouvre, dans les faits un concept assez large. Il consiste ; d'une manière générale ; en un examen mené par un observateur sur la matière dont est exercé une activité par rapport à des critères spécifiques à cette activité.

Le commissaire aux comptes ne peut être porté au Maroc que par des experts comptables, ces derniers engagent leurs responsabilités civiles, disciplinaires et pénales dans l'exercice de leurs travaux.

La loi 17-59 sur les sociétés commerciales définit de manière générale dans son article 166 la mission du commissaire aux comptes : « le ou les commissaires aux comptes ont pour mission permanente, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, de vérifier, les valeurs et les livres, les documents comptables de la société et de vérifier la conformité de sa comptabilité, aux règles en vigueur. Ils vérifient également la sincérité et la concordance. Ainsi, la *Interdisciplinary Finance and Development Journal*, 2025, 2(2).

problématique qui se pose alors est : « Comment l'audit peut-il intervenir dans la prévention, la détection des fraudes et irrégularités au sein de l'entreprise ? »

Pour rendre intéressant et facile la tâche de notre problématique, il convient au premier plan d'obtenir le soutien de quelques acteurs primordiaux de l'organisation.

Pour discuter notre problématique, nous allons présenter dans une première partie les fondements théoriques de l'audit financier et comptable, et du commissaire au compte d'avoir une base théorique et conceptuelle de ces deux notions. La deuxième partie de notre travail sera consacrée à l'audit et la détection de la fraude et irrégularité au sein de l'entreprise.

## **Cadre Théorique**

### **1. Historique de l'audit financier et comptable et du commissariat aux comptes**

Le terme audit provient du latin « audire » qui signifie écouter, c'est une notion qui est utilisée dans de multiples sens : écouter (audition d'un témoin), vérifier (audition des comptes), conseiller (auditeur de nonciature) ou encore dans le sens d'instruction judiciaire (auditeur de rote). Audit est analysé classiquement en termes économiques (Jensen et Meckling, 1976), s'affirmant comme une activité réductrice des coûts d'agence : coûts de surveillance supportés par les actionnaires qui doivent s'assurer que les mandataires agissent dans leur intérêt et exécutent la politique dont ils sont chargés ; coûts de dédouanement engagés par les dirigeants pour garantir à leurs mandants l'exécution prévue de leurs obligations (Watts et Zimmerman, 1983). l'idée fondamentale est que les dirigeants, qui ont des postes de confiance, doivent être soumis à l'examen minutieux d'un tiers, l'auditeur (Chatfield, 1977).

Mais son sens originel reste celui d'écouter du fait que les romains l'employaient pour désigner un contrôle sur la gestion des provinces au nom de l'empereur. Il s'attache notamment à détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organismes et les secteurs d'activité qu'il examine. Selon Pigé (2003) la qualité de l'audit repose donc sur deux piliers : la compétence et l'indépendance. Dans ces deux domaines il existe une forte asymétrie d'information entre l'auditeur et les utilisateurs des états financiers. Tant la compétence que l'indépendance sont des attributs difficiles à évaluer car ils reposent sur des facteurs propres à l'auditeur mais aussi sur des facteurs spécifiques à chaque mission.

Auditer une entreprise ou un service, c'est écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place. A noter qu'il existe une typologie d'audit, mais le domaine le plus connu est celui d'audit comptable et financier qui consiste à

contrôler la validité des états financiers émis par une entreprise, à coté de ce type d'audit il y'a l'audit opérationnel, légal, juridique, informatique, social, fiscal...etc.

Historiquement, ce sont les informations comptables et financières qui revêtirent une importance capitale. La revue de littérature menée aura permis de regrouper de nombreux éléments, qui seront différemment perçus et utiles selon les intervenants qui accepteront de participer à cette étude (Zerbo, 2025).

Ainsi, le premier type d'audit qui s'est développé est l'audit financier externe dans le secteur privé. On a en effet coutume de faire remonter l'origine de l'audit (dans son acception moderne) au XIX siècle, au moment où s'est instaurée la distinction entre les détenteurs des capitaux et les gestionnaires de ces capitaux. L'auditeur était alors le garant des détenteurs de capitaux contre les éventuels abus des gestionnaires.

Progressivement il est apparu que l'audit, portant essentiellement sur l'information financière, pouvait être effectivement appliqué à d'autres types d'informations, voire à toute information. D'une manière générale l'audit peut être défini comme l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion motivée, responsable et indépendante par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information.

### **1.1 Audit Financier et Comptable**

L'audit financier correspond soit à une mission légale, comme celle du commissaire aux comptes, visant à certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers individuels ou consolidés (Djekidel et al., 2021). Est un examen critique des états financiers, ceux-ci comprennent le bilan, le compte de résultat (compte d'exploitation et compte de perte et de profits), les notes annexes (y compris les éléments comptables du rapport du conseil d'administration), les autres états et documents qui sont considérés comme partie intégrante des états financiers.

Les organismes étrangers, auxquels l'audit d'une entreprise est confié, ont pour objectifs, par l'examen des comptes, l'évaluation et la formulation d'une opinion sur l'image qu'ils donnent de la situation comptable et les résultats des opérations à l'égard des principes comptables généralement admis.

C'est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives ou autres en vigueur dans l'entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes intéressés (dirigeants, actionnaires, tiers...) la régularité et la sincérité des informations mises à leur disposition. L'audit légal répond à cette exigence de fiabilité (POCHET, 1998). Plus

précisément, il consiste à autoriser l'examen d'informations par une tierce personne, autre que celle qui les prépare et les utilise avec l'intention d'établir leur véracité et de faire un rapport critique sur le résultat de cet examen, avec le désir d'augmenter l'utilité de l'information pour l'utilisateur.

Cet examen correspond à la nécessité de confirmer la validité des informations données par l'entreprise, ces informations devraient donner une image fidèle du patrimoine, des résultats et de la situation financière de l'entreprise.

## **1.2 Commissaire aux comptes**

Le commissaire aux comptes a pour mission principale le contrôle des comptes à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion. Cette mission est totalement distincte de la gestion de la société ou du contrôle de cette gestion (Lakir, 2021).

Il doit procéder à la vérification des valeurs et des documents comptables de la société dont il est chargé de certifier les comptes et de contrôler la conformité de sa comptabilité aux règles en vigueur (Lakir, 2021).

Ainsi, un arrêt de la cour d'appel de Paris du 19 février 1993 énonce que le commissaire aux comptes doit se garder de toute immixtion dans la gestion de la société (Barbieri, 1996).

Le commissaire aux comptes ne donne qu'un diagnostic sur l'état de l'entreprise. Il doit alors chercher à éviter, par exemple, la cessation des paiements sans devoir incriminer la gestion de l'entreprise ( Du Pontavice, 1984).

Il est uniquement en charge de fournir des conseils aux dirigeants, sans avoir le pouvoir de les contraindre à les appliquer. Les grandes organisations disposent d'un service autonome dédié à la gestion de la comptabilité et à l'audit interne de la société. L'entreprise n'est pas obligée de faire appel à un comptable professionnel pour gérer sa comptabilité. Afin de garantir que les projets actuellement en développement ne seront pas considérés comme suspects ou anormaux par le contrôleur légal, la direction peut demander l'avis de ce dernier.

## **2. Cadre conceptuel et typologies de l'audit**

Nous distinguons par rapport à ce critère deux types d'audit :

⇒ L'Audit interne : C'est une fonction de l'entreprise remplie par un professionnel (ou plusieurs) salariés de l'entreprise.

⇒ L'Audit externe : Il consiste en des missions d'audit menées par des professionnels indépendants (le plus souvent des cabinets), liés à l'entreprise par un contrat.

## **2.1 L'Audit Interne**

L'audit comptable et financier interne peut être assimilé à travers la définition même de l'audit interne. Ce dernier est « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. » (Yahya N. ,2010)

Selon AMACI : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par un de ses services pour examiner et évaluer ses activités. L'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des conseils et informations sur les activités examinées » (Noureddine D., 2003/2004).

## **2.2 Audit Externe**

L'objectif de ce type d'audit est de permettre (un professionnel externe) l'entreprise d'exprimer une opinion au terme de laquelle il déclare si les états financiers de l'entreprise donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de ladite entreprise. L'audit comptable et financier externe peut s'agir d'un : (Yahya N ,2010, p06).

### **a) L'Audit légal**

Ce sont les missions d'audit qui découlent des dispositions de la loi. Les articles 694, 695 et suivants de l'AUO sur les sociétés commerciales, précisent que les sociétés anonymes doivent avoir un ou plusieurs commissaires aux comptes.

L'audit légal constitue une profession clé qui conditionne la confiance des investisseurs et structure les pratiques financières et comptables des entreprises. On a la chance au Maroc de pouvoir compter sur des professionnels compétents, experts dans leur domaine et conscients des enjeux majeurs liés à leurs fonctions.

Cependant, ces professionnels exercent une mission particulièrement délicate et complexe, au cœur des conflits d'intérêt, à cheval entre le devoir de vigilance et celui de non-immixtion dans la gestion. Ce positionnement engendre des risques significatifs, qu'il est essentiel de juguler par un cadre réglementaire et institutionnel adapté aux implications du métier. Je pense que c'est précisément à ce niveau que des faiblesses significatives existent dans notre droit et dans notre environnement institutionnel.

Elles affectent à mon sens des aspects cruciaux de l'audit légal, en particulier l'indépendance des auditeurs légaux et leur contrôle disciplinaire et judiciaire. Ces zones de précarité doivent faire l'objet d'un débat objectif, franc et éclairé entre toutes les parties prenantes, afin d'adopter des solutions concrètes, porteuses d'améliorations réelles des pratiques de l'audit légal dans notre pays.

C'est vers la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle que les sociétés commerciales ont commencé à soumettre leurs comptes à la vérification d'experts étrangers à l'entreprise. Étant un lieu de confrontation d'intérêts divergents, la présence d'un arbitre neutre s'impose pour veiller à ce que toutes les démarches suivies par l'entreprise sont légales et conforme aux dispositifs juridiques stipulés par la loi. Le commissaire aux comptes joue le rôle de cet arbitre externe à l'entreprise car c'est lui qui certifie que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### **b) Audit contractuel**

L'entreprise ou des tiers peuvent solliciter un audit contractuel. Les buts sont distincts. Dans ce contexte, il est à considérer comme ponctuel et exceptionnel. L'objectif de l'audit externe est de confirmer (ou non) que les comptes fournis respectent les exigences légales en matière de régularité, de sincérité et d'image fidèle.

#### **c) L'Audit opérationnel**

Encore appelé audit de gestion, il s'intéresse à un aspect particulier de l'entreprise (fiscalité, informatique, personnel, qualité globale, etc.) et vise à déceler des dysfonctionnements et émettre des recommandations pour une plus grande efficacité dans la gestion. L'audit de l'efficacité des systèmes ou encore audit opérationnel, susceptible d'être mis en œuvre dans le domaine comptable et financier, mais aussi dans d'autres domaines : stratégie, production, informatique, juridique et dont le but est d'améliorer les performances de l'entreprise (Obert et Mairesse, 2009).

**Audit interne Vs Audit externe**

Tableau 3-comparaison entre audit Interne et audit Externe

Critères de différences	Audit comptable et financier interne	Audit comptable et financier externe
Statut	L'auditeur appartient au personnel de l'entreprise.	Un cabinet ou commissaire juridiquement indépendant.
Dépendance / Indépendance	Dépendant de la direction générale.	L'indépendance est assurée par le titulaire d'une profession libérale. Cette indépendance est juridique et statutaire.
Finalité	Sécurité de la direction générale.	Sécurité des actionnaires.
Bénéficiaires	Responsables de l'entreprise (direction générale, responsables de la fonction comptable et financière).	Actionnaires, banquiers, autorité de tutelle, clients ou fournisseurs.
Objectifs	Apprécier la maîtrise du processus comptable et financier (régularité et rigueur de l'information interne, sécurité des personnes et des biens, efficacité de la gestion) et recommander des améliorations.	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des résultats financiers, tout en passant par l'appréciation du contrôle interne.
Axes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect du cadre juridique et réglementaire ;</li> <li>• Non actualisation des comptes ;</li> <li>• Erreurs ou omissions ;</li> <li>• Fraudes ;</li> <li>• Gaspillages / pertes ;</li> <li>• Délais / Coûts excessifs ;</li> <li>• Inadéquation des méthodes ;</li> <li>• Insuffisance des performances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect du cadre juridique, réglementaire ou comptable ;</li> <li>• Non sincérité des comptes ;</li> <li>• Erreurs ou omissions ;</li> <li>• Fraudes (accessoirement).</li> </ul>
Domaines d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes ;</li> <li>• Opérations ;</li> <li>• Éléments du patrimoine ;</li> <li>• Organisation et système ;</li> <li>• Structures et fonctions ;</li> <li>• Budgets ;</li> <li>• Politiques et objectifs ;</li> <li>• Gestion en général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes ;</li> <li>• États financiers.</li> </ul>
Périodicité	Permanente à travers des missions planifiées en fonction du risque perçu.	Fin de semestre, fin d'année pour les missions de certification.
Méthode	Méthode spécifique et originale.	Méthodes standard à base de rapprochement, analyses et inventaires.

Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'auditeur négocie son programme de travail ;</li> <li>• Il passe le contrôle interne en revue pour provoquer des améliorations ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'auditeur fixe lui-même son programme de travail ;</li> <li>• Il passe le contrôle interne en revue pour déterminer le niveau de ses contrôles ;</li> </ul>
Résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandations et suivi ;</li> <li>• Outil de direction et de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification sans ou avec réserves ou refus de certification ou révélation de faits délictueux ;</li> <li>• Outil d'information.</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit de régularité ;</li> <li>• Audit d'efficacité ;</li> <li>• Audit diagnostic.</li> </ul>	Audit de régularité uniquement.

Source : Adapté (Yahya N., 2010).

## Méthodologie de Recherche

La méthodologie de l'audit interne ou externe dans le cadre d'une mission trouve la toute sa dimension dans la conduite et l'élaboration de la mission d'audit interne ou externe. Elle passe en revue le cadre juridique, l'évolution des procédures et des organismes, les pratiques de contrôle, les dysfonctionnements constatés sur le budget et les résultats obtenus (Zerbo, 2024). Une méthode, actuellement prisée par les chercheurs en économie et gestion, consiste à procéder à des expériences contrôlées (Day, 1986 ; Bouwman et al. ,1987). En effet, toute mission comprend une phase préliminaire et quatre phases fondamentales :

- ✓ La phase d'information des audités qui se traduit par un ordre de mission. D'après Rollande (2015) pour faciliter le travail de l'analyste en lui fournissant des documents de travail synthétiques et normalisés et une batterie standard d'indicateurs économiques et financiers.
- ✓ La phase de préparation ou d'étude. Selon Béatrice et Grandguillot (2018) elles sont fondés sur l'étude des flux financiers pour une période donnée, et s'intéresse à l'ajustement entre les engagements contractés par l'entreprise et les liquidités qu'elle peut espérer dégager.
- ✓ La phase de vérification ou d'audit proprement dit. L'analyste financier collectera donc également des informations non financières qui vont le renseigner sur le contexte et donner du sens aux résultats de ses calculs (Hmioui et al., 2021).
- ✓ La phase de synthèse et du rapport. Il est chargé de l'examen des chiffres et des pièces comptables de l'entreprise pour laquelle il certifie les comptes et assure que sa comptabilité respecte les normes en place.  
Selon Boukhari et al. (2023) décide soit de certifier sans ou avec réserves, soit de refuser carrément de certifier les comptes s'il trouve que ceux-ci comportent des anomalies significatives qui affectent le résultat et faussent la situation du patrimoine de l'organisation, cette situation demeure en la principale cause du refus de certification mais surement pas la seule (Il est évident que toute mission d'audit interne ou externe s'inscrit dans le cadre du programme et du plan d'audit élaborés et approuvés antérieurement par la Direction de l'entreprise ou par le comité d'audit.

L'utilisation de l'outil informatique et du système d'information de l'entreprise peut améliorer la productivité et l'efficacité de l'auditeur interne d'une manière appréciable (sur le plan documentaire, la communication et le travail de rédaction).

## Résultat et Discussion

### 1. Le risque

L'existence de risques ne signifie pas nécessairement qu'ils se concrétiseront par des anomalies réelles. C'est pourquoi on distingue généralement trois niveaux de risques : -Toute entreprise est sujette à des possibilités de risques d'erreurs dans l'exécution, le suivi, le contrôle et l'enregistrement des opérations ainsi que dans la présentation de l'information financière. A ce stade, ces risques ne sont que potentiels. Ces risques potentiels, communs à toutes les entreprises, deviennent des risques possibles dans l'entreprise qui ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter et lorsque des contrôles suffisants ne sont pas mis en place pour empêcher ou détecter les erreurs qui pourraient en résulter. La connaissance des risques potentiels permet à l'auditeur d'identifier dans l'entreprise les risques possibles, c'est-à-dire ceux pour lesquels les contrôles sont inexistantes, peu fiables, insuffisants ou mal adaptés. Cette identification est importante car l'adaptation du programme de travail en fonction des risques possibles permettra, lors de sa réalisation, de déterminer si ces risques ont entraîné des erreurs réelles et d'en mesurer les incidences sur les comptes. Seules ces dernières, ainsi que les cas où elles ne peuvent être appréciées (incertitudes), ont une incidence sur l'opinion de l'auditeur. (kharbouch A., 1996).

#### a) Risques liés à l'environnement de l'entreprise

Chaque société opère dans un contexte économique et un domaine d'activité qui influenceront ses opérations et engendreront certaines zones de risque. Toutes les entreprises d'un secteur donné encourrent les mêmes risques.

#### b) Risque de non détection liée à l'audit

La sélection par l'auditeur des méthodes de mise en pratique, de leur portée et du moment de ses actions, induit inévitablement un certain degré de risque qu'il doit chercher à réduire au maximum.

En raison de divers facteurs, notamment le coût et l'efficacité, il est irréaliste d'attendre une garantie que les états financiers sont exempts d'erreurs, indépendamment des systèmes instaurés par la compagnie ou des vérifications effectuées par l'auditeur. Le risque d'audit correspond donc au risque que des anomalies significatives demeurent dans les états financiers, et que l'auditeur, les ayant manquées, émette un jugement incorrect.

Il est donc impératif pour l'auditeur de planifier minutieusement son programme de travail afin d'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs notables dans les états financiers, ce qui permettrait ainsi de contenir le risque d'audit à un seuil acceptable.

### c) **Risque final**

Le risque final de l'audit est déterminé par la combinaison de deux éléments, soit lorsque ni les ressources employées par l'entreprise, ni celles déployées par l'auditeur ne réussissent à révéler les fautes. Il est important de nuancer ces concepts de risque, selon la valeur relative des erreurs qui peuvent découler de ceux-ci (l'auditeur ne recherche que les erreurs significatives) ou l'impact potentiel sur les relations d'affaires (fraude).

## 2. **Gestion de la fraude : détection, sanction et prévention**

### a) **Détection de la fraude**

- **Définition de la fraude**

Tout d'abord, selon Bach, L. (2023) la fraude à la loi suppose une règle de conduite obligatoire, un élément légal. Selon Vidal (1957) « la fraude suppose toujours une règle de conduite impérative, à laquelle le sujet passif désire se soustraire ». L'individu contourne une règle à laquelle il avait l'obligation de se conformer. Toutefois, la référence au terme « loi » doit être interprétée largement comme visant toute règle de droit. L'objet de la fraude peut être la loi formelle, les règlements du pouvoir exécutif, les règles coutumières ou encore les règles jurisprudentielles, de source interne, européenne ou encore internationale (Vidal, 1957)

La fraude en milieu professionnel peut survenir dans tous les domaines économiques et types d'opérations. Elle peut être perpétrée dans le but de bénéficier à la société ou à une personne physique. Elle se manifeste souvent par l'utilisation d'avantages déloyaux ou malintentionnés, susceptibles de duper une entité externe. Il existe également des tentatives de duperie à l'égard des acheteurs potentiels, des clients ou des actionnaires en diffusant des informations falsifiées ou erronées concernant le marché et les opérations de l'entreprise.

La fraude, représentant un danger pour une entreprise, nécessite une vigilance accrue au plus haut niveau de l'organisation, notamment durant la revue stratégique effectuée par le conseil d'administration. L'entreprise est exposée au risque de fraude. Elle doit être examinée en même temps que tous les autres dangers qui pourraient affecter la continuité des opérations de l'entreprise.

Le Commissaire aux Comptes (CAC), dans sa relation avec l'entreprise, est également confronté à ce risque et ne pourrait l'ignorer. Il a été investi, par la loi 17-95 sur les Sociétés Anonymes (SA), d'une mission d'intérêt général de contrôle et de surveillance au profit non seulement des actionnaires mais aussi de toutes les personnes (créanciers, fournisseurs, banquiers, investisseurs éventuels, voire même salariés) qui ont à apprécier la situation financière de la société et qui, pour cela, doivent pouvoir se fier aux documents comptables et financiers la concernant.

En effet, la découverte de tels éléments n'est nullement la finalité du contrôle. Selon la norme 213 de l'Ordre des Experts Comptables (Maroc), lorsque le CAC effectue sa mission, il doit tenir compte de la possibilité de fraudes. L'audit sera conçu de telle façon qu'il puisse raisonnablement espérer détecter les altérations significatives dans les états financiers, découlant d'une fraude. Toutefois, la révision comptable normale n'est pas censée garantir que toute fraude sera détectée et le CAC n'est pas censé la dépister. La fraude ne constitue nullement un phénomène nouveau. Apparue sans doute avec les premiers hommes, elle a prospéré avec eux, mettant à profit l'essor des sciences et techniques et surtout l'imagination humaine pour croître et se répandre dans tous les domaines et secteurs. C'est dire aujourd'hui qu'elle se porte bien : que ce soit dans le domaine de la politique, de la finance, de l'industrie et du commerce (entre autres). Elle n'épargne aucun secteur économique, aucun type d'activité. Souvent, des manipulations frauduleuses sont portées à la connaissance du public.

La loi 17-95 susvisée stipule que le Commissaire aux Comptes doit donner une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes (art 175) et précise également que le Commissaire aux Comptes a l'obligation de révéler au conseil d'administration ou au directoire et au conseil de surveillance les faits délictueux dont il a eu connaissance (art 169). Les normes édictées par l'ordre des experts comptables indiquent, par ailleurs, qu'il doit prendre en compte le risque d'anomalies significatives dans les états de synthèse provenant d'une fraude (norme N° 213 du manuel des normes), mais restent, à mon avis, insuffisamment précises et détaillées devant l'ampleur et les implications du phénomène.

Au Maroc, bien que les standards professionnels soient plus discrets, des études sur la question ont amené les organismes professionnels internationaux à publier des orientations pour les réviseurs, clarifiant de manière générale leur fonction et leur devoir. Cela a été particulièrement stimulé par une série de cas impliquant les Commissaires aux Comptes, qui tourmente la profession comptable. Bartole propose d'annuler tout acte fait en fraude, mais c'est Balde qui dégagera la formule plus générale « Ce qui est fait en fraude à la loi ou d'autrui ne peut avoir d'effet » (Balde, 1939). Au XVIème siècle, Cujas dégagera une nouvelle maxime « *fraus semper Interdisciplinary Finance and Development Journal, 2025, 2(2).*

excepta uidetur » – la fraude fait toujours exception à la règle – pour affirmer la nécessité de sanctionner les transactions frauduleuses.

En effet, un malentendu semble toujours survenir lorsqu'il faut constater qu'une fraude ou une irrégularité a pu surgir au sein d'une organisation malgré la présence d'un Commissaire aux Comptes.

Qu'il s'agisse d'irrégularités ou de détournements à des fins personnelles ou à des fins non conformes aux objectifs essentiels de l'entreprise, la détection de la fraude ressort davantage de la problématique « contrôle interne » que du contrôle externe et elle relève, en première ligne, des attributions de l'organe de gestion qui a en charge d'élaborer et de faire appliquer des procédures de contrôle interne efficaces et ininterrompues.

#### **b) Différences entre fraudes et erreurs et anomalies significatives**

**La fraude** Il s'agit d'un acte délibéré accompli par un ou plusieurs individus appartenant à la direction ou au personnel, ou par des personnes extérieures, qui conduit à des états financiers incorrects. On considère notamment comme frauduleux la modification, la falsification ou la modification de documents comptables ou d'autres documents, l'appropriation illégale d'actifs, l'omission ou l'élimination de certaines transactions dans les livres comptables ou les documents, l'inscription d'opérations inexistantes et l'application incorrecte des politiques de clôture des comptes. Le Doyen RIPERT distinguait la fraude à la loi qui correspond à une « tentative faite d'un commun accord par plusieurs intéressés pour échapper à l'application d'une règle juridique impérative » (Ripert, 1949), et la véritable « volonté de porter préjudice à une personne déterminée », qui est un autre type de comportement frauduleux.

**L'erreur** est essentiellement un phénomène binaire : il y a ou non altération par rapport à un point plus élevé de la tradition. (Frédéric, 2020). L'action de commettre une erreur, d'embrasser ou de dévoiler un point de vue qui ne correspond pas à la réalité, de croire en ce qui est faux : Faire une faute. - une chose incorrecte, inexacte par rapport à la vérité, à un standard, à une règle : Une erreur dans l'addition. Elle est par essence non délibérée, réalisée de manière sincère, convaincue de la conformité de l'action menée, ayant la certitude que la réglementation en vigueur ne présente aucune ambiguïté ou interprétation. Et habituellement ignorée par son auteur.

**Anomalies significatifs** Information comptable ou financière inexacte, insuffisante ou omise, à cause d'erreurs ou de fraude suffisamment significatives pour potentiellement influencer la décision de l'utilisateur d'information financière ou comptable, que ce soit individuellement ou en conjonction avec d'autres informations.

### **3. Coût de Sanction de la détection de fraude**

#### **a) Le coût de la Fraude**

Le coût de la fraude n'entraîne que des répercussions négatives sur l'intérêt public et des conséquences très nuisibles. Il est indéniable qu'elle nuit aux bénéfices de l'entreprise en créant un effet spiralé. Par exemple, une fraude de 10.000 DH est détectable à partir du revenu net. Ainsi, si la marge de bénéfices de l'entreprise est de 10%, elle doit reconstituer son niveau net du niveau antérieur à la fraude générer un revenu complémentaire allant jusqu'à 100.000 DH soit 10 fois plus que le montant de la fraude initiale. La fraude est une activité secrète, de ce fait, son évaluation et son ampleur ne peuvent être déterminées que par des méthodes indirectes. Bien que l'évaluation des impacts de la fraude soit complexe, diverses études internationales sont régulièrement menées et leurs conclusions sont révélatrices. Pour donner un exemple, nous mentionnerons trois : Perspectives canadiennes de l'enquête mondiale de 2018 sur la fraude et les crimes économiques.

- ✓ L'enquête d'Ernest et Young, Global Fraud Survey 2017 qui mesure tous les deux et l'ampleur, la nature et les causes de fraudes pratiquées dans les entreprises.
- ✓ L'enquête de Price-Waterhouse-Coopers Economie Crime Survey 2016 qui évalue l'ampleur des délits économiques perpétrés au détriment des entreprises, leur impact sur le résultat de l'exploitation et le niveau de sensibilité des chefs d'entreprise à ce problème.

#### **b) Les aspects juridiques de la fraude**

Au Maroc, le cadre juridique de la fraude est essentiellement donné par le code pénal et la loi 17/95 relative à la société anonyme. Cependant, dans la plupart des cas, le terme fraude n'est pas représenté comme tel par les textes cités auparavant. L'examen du code pénal marocain fait ressortir un certain nombre de délits qui peuvent être dans l'entreprise et qui sont traités par le tribunal comme les crimes ordinaires (vol, escroquerie, etc. ...). De plus, le code pénal a prévu deux articles pour la fraude qui affecte l'information financière et les documents comptables et légaux de l'entreprise.

L'article 354 donne une définition des actes qualifiés de "faux en écriture authentique et publique". Il s'agit : de la contrefaçon ou l'altération d'écriture ou de signature, de la fabrication de conventions, dispositions, obligations ou décharges ou de leur insertion ultérieure dans ces actes, de l'addition, omission ou altération de clauses, de déclarations ou de faits que ces actes

avaient pour objet de recevoir et de constater, de la supposition ou de la substitution de personnes.

Dans son article 357, ce même texte a prévu des sanctions d'un à cinq ans d'emprisonnement et d'une amende de 200 à 20.000 dirhams pour toute personne qui de l'une des prévisions prévues à l'article 354 commet ou tente de commettre un faux en écritures de commerce ou de banque. La sanction peut être portée au double du maximum prévu si le coupable est un banquier, un administrateur de société et, en général, une personne ayant fait appel au public en vue de l'émission d'actions, obligations, bons, parts ou titres Variables, soit d'une société, soit d'une entreprise commerciale ou industrielle.

La loi 17/95 relative à la société anonyme a intégré un certain nombre de sanctions pénales relatives aux faits délictueux commis par les dirigeants. Parmi ces faits délictueux, certains peuvent être classés parmi les cas de fraude tels que existants ci-dessus.

Il s'agit : - de la distribution de dividendes fictifs dans la mesure où les conditions énoncées ci-dessus sont réunies, - de la falsification des états financiers, - de l'abus de biens sociaux défini par l'arrêt 3 de l'article 384, - de l'abus de pouvoir dans la mesure où il permet de faire bénéficier directement ou indirectement des particuliers au détriment de l'entreprise. L'alinéa 4 de l'article 384 donne une définition de l'abus de pouvoir. La sanction prévue par cet article est "l'emprisonnement d'un à six mois et une amende de 100.000 à 1.000.000 dirhams ou l'une de ces deux peines seulement » (Wafaa , 2017-2018).

### c) **Prévention de la Fraude**

La diminution du risque de fraude au sein des entreprises dépend de l'efficacité des mesures prise par la direction au moyen du contrôle interne.

En effet, si le système mis en place respecte les principes de base du contrôle interne et utilise les moyens appropriés, le risque de fraude devient très faible, voire inexistant.

Ainsi, le contrôle interne au sein de l'entreprise permet à la direction :

**La Suppression des opportunités :** Cet élément constitue le point fort de tout système de contrôle interne efficace. En effet, et grâce aux procédures mises en place, ce système permet à l'entreprise, d'abord, une identification préalable des risques et une planification des actions voulues sur les points faibles, ensuite la sécurisation des accès physiques et logiques à travers la mise en place d'une séparation de tâches appropriées, accompagnée généralement par des règles liées au système d'autorisation (signature, ..), et enfin une supervision adéquate des opérations, ce qui permet de réduire d'une manière considérable le risque de fraude.

**Système adéquat d'alerte à la fraude :** qui fonctionne en permanence dans l'entreprise et permet de vérifier les cas de fraude avant leur réalisation. En effet, le suivi de l'application des procédures en place effectuée par la cellule d'audit interne, ainsi que ses contrôles sur les flux et les opérations de l'entreprise, permet de détecter les faiblesses qui peuvent conduire à des cas de fraudes et d'en informer la direction pour prendre les mesures nécessaires. De plus, pour permettre au contrôle interne d'assurer sa fonction de système d'alerte, des procédures spécifiques quant à la communication des fraudes aux personnes qui doivent être mises en place. Dans la pratique, c'est la direction qui est informée en cas de fraude, et même en l'absence de ce problème, des rapports périodiques lui sont remis.

**Création d'un blocage psychologique chez les fraudeurs potentiels :** L'existence d'un bon système de contrôle interne constitue une contrainte importante pour les fraudeurs. Toute tentative de fraude en présence de procédures de contrôle sera sans doute à plusieurs reprises avant sa réalisation. La crainte par le fraudeur d'être pris et faire face ainsi à toutes les conséquences juridiques qui en découlent, devient plus forte si cette personne est au courant de l'existence du contrôle interne et de son efficacité (Wafaa , 2017-2018).

#### **4. Mesures d'ordre général**

Parmi les composants du contrôle interne, cette première catégorie regroupe les mesures d'ordre général qui concernent :

- L'environnement de contrôle,
- Le système comptable,
- Les procédures de contrôle

## **Conclusion**

Au bout de notre travail de recherche, il est nécessaire de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats, auquel il a abouti.

Un audit financier et comptable est un examen dont l'issue permet d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes d'une société. Il contribue à évaluer la maîtrise des risques financiers d'une société et à rechercher d'éventuelles irrégularités.

L'audit financier et comptable peut également apporter un appui technique à des sociétés en difficulté. Le commissaire aux comptes travaille dans son cabinet quand il est installé à son propre compte. Il peut aussi travailler comme salarié dans une entreprise de gestion financière et comptable.

Outre d'excellentes compétences en comptabilité et gestion, le commissaire aux comptes doit avoir des connaissances juridiques et une bonne maîtrise des logiciels d'analyse mathématique. Il doit en outre être minutieux.

Les entreprises, quelle que soit leur taille et leur activité sont chaque jour confrontées à différents types de risques. Le risque qui, quand il est mal géré, se caractérise souvent par une perte monétaire. C'est surtout le cas lorsque l'entreprise fait face à un risque dont elle sait qu'il est permanent mais ne peut pas forcément le maîtriser. En effet, le risque de fraude reste un des risques les plus importants au sein des sociétés et peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise.

Le processus se conclut par l'identification d'un risque d'anomalies significatives pouvant impacter les comptes, afin de pouvoir déterminer les procédures internes sur lesquelles il est possible de s'appuyer. Cette phase va ainsi permettre d'en tirer un programme d'audit des comptes adapté, en fixant le degré de diligences à effectuer au moment de l'audit des comptes en lui-même. Néanmoins, il est important de signaler que la lutte contre la fraude incombe en premier lieu à la direction de l'entreprise.

De plus, l'approche d'analyse choisie est qualitative et adaptée à notre méthodologie d'étude, cependant elle ne permet pas de généraliser statistiquement les résultats obtenus. L'accès à l'information constitue également un obstacle à nos objectifs. D'abord, nous n'avons pas accès à toutes les informations disponibles. Ensuite, nous ne sommes pas en mesure de divulguer la totalité des données et résultats en raison de leur nature confidentielle. De plus, cet article ne peut contenir d'annexes avec plusieurs dizaines de pages de données.

Plusieurs voies peuvent être envisagées pour continuer ce travail. Tout d'abord, il est important d'aborder notre problématique en tenant compte à la fois d'autres domaines d'activité ou différentes tailles d'entreprises, afin de confirmer la procédure ou de l'ajuster selon le cas examiné. Ainsi, il est question de vérifier les conclusions et les suggestions sur d'autres groupes d'entreprises de diverses tailles et secteurs.

## Bibliographie

Bach, L. (2023). *La fraude à la loi en droit fiscal* (Doctoral dissertation, Université de Bordeaux).

Balde (1939) cité par GOING, « Simulation und fraus in der lehre des Bartolus und Baldus », in *festschrift P. KOSCHAKER, III*, comment. Dig., 12,2,9,5.

Barbieri, J.F. (1996), Commissariat aux comptes, GLN -Editions Joly.

Beatrice Et Grandguillot F. (2018) « L'Essentiel de l'Analyse Financière ». 14e édition, Paris : Gualino.

Boukhari, A., & Farah, K. (2023). *LE REFUS DE CERTIFICATION DES COMPTES DANS LE CADRE D'AUDIT LEGALE, CAS D'UNE SPA PRIVEE* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

Bouwman M-J., Frishkoff P-A. et Frishkoff P., (1987), « How Do Financial Analysts Make Decisions ? A Process Model of the Investment Screening Decision », *Accounting Organization and Society*.

Chatfield, W. F. (1977). Economic and sociological factors influencing life satisfaction of the aged. *Journal of gerontology*, 32(5), 593-599.

DAY F-S. (1986), « The Use of the Annual Report by UK Investment Analysts », *Accounting and Business Research*.

Djekidel, Y., Boudjelal, A., & Abdelkader, B. (2021). Contribution de l'audit financier à la bonne gouvernance des entreprises. *Dirassat Journal Economic Issue*, 12(2), 477-490.

Du Pontavice, E. (1984), L'émergence du droit comptable en France, *Rev. Fr. compt.*  
M. Yahya Nasri(2010) cours « d'Audit comptable et financier » ENCG –Oudja.

Frédéric D. (2020) Les concepts d'erreur ou de faute en critique textuelle. *Textus & Musica*, 2020, "Qui dit tradition dit faute ?" La faute dans les corpus chantés du Moyen Âge et de la Renaissance, 1. fhal-02985914f

Hmioui, A., Alla, L., & Bentalha, B. (2021). « Performance of ethical and conventional investment funds: comparison and contingencies ». *International Journal of Business*

Kharbouch, M. (1996). Paléoenvironnement végétal de la région du mont Bego (Tende-Alpes-Maritimes) depuis 15 000 ans: Contributions palynologiques et interprétations paléoclimatiques (Doctoral dissertation, Paris, Muséum national d'histoire naturelle).

LAKIR. R (2021) « Les obligations spécifiques du commissaire aux comptes », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 2: Numéro 12» pp:137-155.

Mairesse, M. P., & Obert, R. (2009). *Comptabilité et audit. Edition Dunod, 2e Edition, Paris.*

Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. *Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, 3(4), 305-36 0.

Noureddine D. (2003/2004) « Collectivités locales et pratiques d'audit au Maroc : réalité et perspectives », thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences économiques. Université Mohamed Premier. Oujda. *Performance Management*, 22(2-3), 219-235.

Pigé, B. (2003). Les enjeux du marché de l'audit. *Revue française de gestion*, (6), 87-103.

Pochet, C. (1998). Inefficacité des mécanismes de contrôle managérial: le rôle de l'information comptable dans le gouvernement de l'entreprise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 4(2), 71-88.

Ripert G. (1949), La règle morale dans les obligations civiles, LGDJ, 4ème éd., n°173

Rollande B-J. (2015) « Pratique de l'analyse financière » 2e édition, Paris : DUNOD.

Vidal J. (1957) Essai d'une théorie générale de la fraude en droit français, le principe *fraus omnia corrumpit*, thèse de doctorat, Paris, Université de Toulouse, Dalloz, 1957, p. 455.

Wafaa H. (2017-2018) « Adaptation d'une Démarche d'Audit pour la détection de la Fraude » Projet de Fin D'Etude à ENCG-Casablanca.

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1983). Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. *The journal of law and Economics*, 26(3), 613-633.

Zerbo, S. M., & Traore, A. (2024). Stabilité financière à travers la gouvernance politique : Cas du Mali. *African Journal of Business and Finance*, 2(2), 17-43.

Zerbo, S. M., & Traoré, A. (2025). La démarche opérationnelle de l'analyse financière : Esquisse littéraire. *Interdisciplinary Finance and Development Journal*, 2(1), 59-74.

## Webographie

Site officiel Mawarid partie Audit financier et comptable :

<https://www.mawarid.ma/document-1772.html> (consulté 03/05/2021)

Site Officiel Scribd partie l'audit financier et comptable et commissaire aux comptes :  
<http://www.scribd.com/doc/4062787/auditcomptableetfinancier> (consulté 06/05/2021)

MANUEL DES NORMES Audit légal et contractuel :

[Manueldes-Normes-dAudit-au-Maroc.pdf](#) (consulté 08/05/2021) Code General de la Normalisation Comptable (C.G.N.C) :

[https://drive.google.com/file/d/1dPWREryYR3MaiTW\\_n\\_pyFtDjYYZHMIAB/view](https://drive.google.com/file/d/1dPWREryYR3MaiTW_n_pyFtDjYYZHMIAB/view)(consulté 09/05/2021)

Site Officiel WikiMemoires partie Nature et responsabilités du CAC  
<https://wikimemoires.net/2014/02/le-commissaire-aux-comptes-au-maroc/>(consulté16/05/2021)

Fichier PDF Le commissariat aux comptes

[..\Downloads\kupdf.net-audit-commissariat-aux-comptes-maroc1.pdf](#) (consulté 16/05/2021)

Article Type: Research Article

Received: 27/05/2025

Accepted: 03/07/2025

Published: 26/07/2025

Volume/Issue: 2(2)

Pub Date Season: Summer

Pages: 173-188

Cite as : Komina, A., Diallo, A. M., Zerbo, S. M., & Camara, M. (2025). Analyse théorique de l'influence des politiques publiques sur l'insécurité alimentaire : Fondements, théories et choix stratégiques. *Interdisciplinary Finance and Development Journal*, 2(2), 173-188.

## Analyse théorique de l'influence des politiques publiques sur l'insécurité alimentaire : Fondements, Théories et Choix Stratégiques

Adama KOMINA<sup>1</sup>, Abdoulaye Mohamed DIALLO<sup>2</sup>, Sidy Modibo ZERBO<sup>3</sup>, Dr Mamadou CAMARA<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [adamakomina@gmail.com](mailto:adamakomina@gmail.com), ORCID : 0009-0004-8022-6620

<sup>2</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [dialloba41@gmail.com](mailto:dialloba41@gmail.com), ORCID : 0009-0009-0141-0822

<sup>3</sup> Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), [zerbosidymodibo@gmail.com](mailto:zerbosidymodibo@gmail.com), ORCID : 0009-0003-7933-2787

<sup>4</sup> Enseignant chercheur Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali. Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale (CURES), [mamadouc94@yahoo.fr](mailto:mamadouc94@yahoo.fr)

DOI : 10.5281/zenodo.16452720

### RÉSUMÉ

L'insécurité alimentaire demeure une problématique majeure dans de nombreux pays, en particulier ceux en développement. Cet article examine le rôle des politiques publiques dans la lutte contre l'insécurité alimentaire à travers une analyse des principales théories économiques. À partir des approches keynésienne, libérale et institutionnaliste, nous mettons en lumière les choix stratégiques des États et leurs impacts sur la disponibilité, l'accessibilité et l'utilisation des ressources alimentaires. L'étude montre que l'intervention publique peut être un levier essentiel pour assurer la sécurité alimentaire, notamment à travers des politiques de subventions, de régulation des marchés et de soutien aux producteurs locaux. Toutefois, les limites de certaines interventions, comme la dépendance aux importations ou les distorsions de marché, sont également analysées.

**Mots clés :** Insecurite Alimentaire, Politiques Publiques, Securite Alimentaire, Regulation, Subvention

### **Theoretical analysis of the influence of public policies on food insecurity: Foundations, Theories and Strategic Choices**

### ABSTRACT

Food insecurity remains a major problem in many countries, particularly in the developing world. This article examines the role of public policy in combating food insecurity through an analysis of the main economic theories. Using Keynesian, liberal and institutionalist approaches, we highlight the strategic choices made by governments and their impact on the availability, accessibility and use of food resources. The study shows that public intervention can be an essential lever for ensuring food security, particularly through subsidy policies, market regulation and support for local producers. However, the limits of certain interventions, such as dependence on imports or market distortions, are also analysed.

**Keywords:** Food Insecurity, Public Policy, Food Security, Regulation, Subsidy

## Introduction

L'insécurité alimentaire demeure l'un des défis majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle, affectant des centaines de millions de personnes à travers le monde. Selon le **Rapport de la FAO (2023)**, près de **735 millions de personnes** étaient en situation de faim chronique, et les effets combinés du changement climatique, des conflits armés, des chocs économiques et des pandémies ont aggravé la vulnérabilité des systèmes alimentaires. Dans ce contexte, les **politiques publiques** jouent un rôle central dans la régulation des dynamiques agricoles, l'accès aux ressources, la gestion des risques et la garantie d'un droit fondamental : celui à une alimentation suffisante, sûre et nutritive (Sen, 1981 ; FAO, 2023).

L'objectif de ce travail est d'analyser, d'un point de vue **théorique**, comment les politiques publiques peuvent influencer, positivement ou négativement, l'insécurité alimentaire. Il s'agit de comprendre les **fondements** idéologiques, économiques et sociaux de l'action publique dans ce domaine, à travers l'examen des **théories de l'État**, des **modèles de politiques alimentaires** et des **choix stratégiques** mis en œuvre dans différents contextes.

Les travaux de **Sen (1981)** ont démontré que l'insécurité alimentaire n'est pas seulement liée à la disponibilité des denrées alimentaires, mais aussi à la capacité des individus à y accéder. Cela met en évidence le rôle de la gouvernance, des inégalités et des politiques redistributives. De même, **Anderson et Roumasset (1996)** soulignent l'importance d'une intervention publique ciblée, particulièrement dans les zones rurales où les marchés sont défaillants.

Dans une perspective théorique, plusieurs approches permettent d'analyser l'action publique en matière de sécurité alimentaire. L'**approche keynésienne**, par exemple, justifie une forte implication de l'État dans la régulation de la production et la protection sociale. À l'inverse, les **théories néolibérales** privilégient les mécanismes du marché, souvent au détriment des plus vulnérables. Les théories du **développement durable** et de la **gouvernance inclusive** (Ostrom, 1990) proposent, quant à elles, des modèles hybrides associant État, secteur privé et société civile.

Ainsi, l'analyse théorique de l'influence des politiques publiques sur l'insécurité alimentaire suppose une réflexion critique sur les fondements des politiques mises en œuvre, sur les choix opérés en termes de priorités (productivité, accès, résilience) et sur leur cohérence avec les objectifs de développement durable (ODD), notamment l'**ODD 2** : « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition ».

En ce sens la question centrale qu'on se pose est de savoir à quoi consiste a quoi consiste l'apport des analyses théorique des politiques sur la sécurité alimentaire ?

Pour e faire, trois points majeurs seront abordés à savoir : la place de l'alimentation dans la théorie économique, les perspectives de politiques publiques alimentaire et l'alimentation selon les théories politiques agricoles.

## **1. L'alimentation et la théorie économique**

L'alimentation étant un des besoins primaires de l'homme et la production agricole une des premières activités à laquelle l'homme s'est livré, l'agriculture et l'alimentation ont été l'objet de nombreux débats dans la théorie économique. On peut même dire que dans la théorie économique la sphère alimentaire fait l'objet d'un traitement particulier. Ainsi une certaine spécificité est accordée au fait alimentaire et émane des différents courants de pensée. Cette spécificité repose sur les conditions de satisfaction des besoins alimentaires des nations, sur l'enjeux de l'indépendance alimentaire.

### **1.1. La satisfaction des besoins alimentaires selon la théorie économique**

Pour les premiers économistes, les mercantilistes, l'un des objectifs fondamentaux de toute société est de garantir à sa population un approvisionnement alimentaire régulier et substantiel. De même chez les auteurs libéraux à l'instar d'Adam Smith cette analyse est faite : « aucune société ne peut être florissante et heureuse, si la majorité de ces membres est pauvre et misérable ». Les courants de pensée reconnaissent le caractère primordial de la satisfaction des besoins alimentaires mais n'arrivent pas à trouver un consensus sur les modalités d'une telle satisfaction.

#### **a. L'analyse mercantiliste**

Les penseurs mercantilistes prônent le développement économique par l'enrichissement des Nations au moyen du commerce extérieur qui permet de dégager un excédent de la balance commerciale grâce à l'investissement dans des activités économiques à rendement croissant.

Pour les mercantilistes, c'est l'Etat qui doit veiller au bon approvisionnement alimentaire des populations ainsi qu'aux bas prix de marché. Les mercantilistes ont analysés les produits agricoles en particulier le blé d'abord comme un bien de subsistance avant de le considérer comme un objet de commerce. Pour garantir un prix à la portée de tous et donc une satisfaction des besoins alimentaires, l'Etat doit constamment surveiller et encadrer les marchés et même intervenir s'il y a lieu. L'Etat remplit cette mission par l'intermédiaire de stocks publics qui ont pour résultat la stabilisation des prix. À cet effet Bodin (1986) propose « d'avoir dans chaque ville un grenier public, on ne verrait jamais la cherté si grande qu'elle soit, car outre le fait qu'on aurait provision pour les mauvaises années, on retrancherait les monopoles des marchands de

blé... ». Ainsi une gestion publique des réserves de même qu'un contrôle du commerce du blé permet d'avoir un prix juste.

Les mercantilistes proposent aussi à côté de cette intervention étatique, une réduction de la circulation des céréales à l'extérieur de la Nation et donc d'empêcher toute sortie du territoire des produits agricoles.

Pour Boisguilbert (1707) le marché des produits alimentaires obéit à des lois spécifiques en raison des contraintes qui pèsent sur l'offre et la demande. Sur ce marché les informations sont souvent erronées et asymétriques de ce fait il y règne un climat de désordre et de spéculation rendant difficile la stabilité des prix. Donc indépendamment de l'état de la récolte, le marché produit à des prix élevés. On comprend mieux alors pourquoi Boisguilbert cautionne la mise en place de greniers publics. Contrairement aux mercantilistes il est favorable au commerce extérieur des aliments car il permet selon lui, de réduire les effets négatifs des anticipations auto-réalisatrices des agents économiques.

La conception de l'état nourricier à travers la mise en place de stocks prônée par les mercantilistes, Boisguilbert, Malthus entre autres est remise en cause à partir du XVII<sup>ème</sup> siècle par les libéraux qui proposent comme réponse aux problèmes de l'alimentation : le marché autorégulateur et de considérer le produit alimentaire comme n'importe quelle marchandise.

## **b. L'analyse libérale**

Pour le courant libéral, le meilleur moyen d'assurer un bon approvisionnement alimentaire des populations est de « laisser faire le marché » avec une harmonisation de ce dernier à travers les ajustements par les prix et les salaires. Cela suppose une libre circulation totale des produits agricoles tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays sans que l'Etat ne réglemente le fonctionnement du marché comme l'exige la tradition séculaire.

Le commerce international a fait l'objet d'une première analyse scientifique au tournant du XVIII<sup>e</sup> siècle, s'opposant à la doctrine mercantiliste alors en vigueur, qui y voyait un jeu à somme nulle. Amorcée par le « père de l'économie politique », Adam Smith, cette nouvelle analyse du commerce international, visant à montrer au contraire que le commerce entre nations procure un gain.

Adam SMITH (1776), en s'opposant aux mercantilistes, avance deux arguments importants. Le premier argument est celui de l'avantage absolu : l'importation est à l'origine d'un gain à l'échange et il convient d'acheter à l'étranger ce qui y est disponible à moindre coût. Réciproquement, l'économie nationale exportera les biens pour lesquels elle produit dans des

conditions plus avantageuses. Cet argument est à la fois profondément moderne dans son intuition et erroné dans l'utilisation qui en est faite. C'est bien l'importation, suscitant un mouvement de spécialisation et mettant à disposition des producteurs et des consommateurs une plus grande variété de biens et de services, qui est à l'origine d'un gain.

Comme l'on démontré Adam SMITH et David RICARDO, le commerce n'est plus vu comme un jeu à somme nulle, mais comme un jeu à somme positive (ou les exportateurs et importateurs sont des gagnants). En imposant la mise en place de restrictions aux importations et de droits de douane, les mercantilistes ont contribué à une asphyxie et à un appauvrissement des pays. De plus, la trop grande accumulation d'Or et d'Argent a conduit à une forte inflation, notamment dans les pays de la péninsule Ibérique (Espagne et Portugal).

Toutefois, si les coûts absolus de production déterminent les échanges, un pays dont les coûts sont plus élevés que ceux de l'ensemble de ses partenaires ne pourra pas, si l'on s'en tient à l'argument de Smith, exporter de façon profitable.

Quant à Eli Hecksher, Bertil Ohlin et Paul Samuelson du XX<sup>e</sup> siècle, sont allés dans le même sens sur le développement des importations productives.

### **c. La remise en cause de l'analyse mercantiliste**

Les limites du courant mercantiliste portent autant dans leur conception de la richesse que dans leur compréhension du commerce extérieur. L'application de leurs préceptes par la France, l'Angleterre, le Portugal et l'Espagne s'est soldée par un appauvrissement de ces derniers.

De plus, le caractère volumineux et périssable des biens alimentaires les rend difficilement transportables par rapport aux autres marchandises. Ainsi les échanges avec l'étranger ne concernent qu'une faible partie de la production nationale. Les inquiétudes des populations face aux dangers du commerce extérieur des produits alimentaires n'ont ainsi aucune raison d'être. Cette analyse libérale du marché agricole fut remise en cause.

### **d. La remise en cause de l'analyse libérale**

Les partisans de l'interventionnisme reviennent pour rejeter en bloc les arguments libéraux et exigent une politique alimentaire active et volontaire. Ils mettent en avant le fait que même si l'ajustement prix salaire est possible il exige quand même un délai assez long préjudiciable aux populations.

De plus la cupidité étant le principe, la fin et l'âme même du commerce, elle suppose le comportement de spéculateur des agents économiques responsables d'approvisionnement, alors que les besoins alimentaires ne peuvent être différés. Enfin, les antilibéraux remettent en cause le caractère relatif du commerce extérieur par le fait que la sortie d'une petite quantité des biens alimentaires du territoire fait évoluer considérablement les prix.

## **1.2 L'indépendance alimentaire selon la théorie économique**

Ce point traite l'objectif d'indépendance alimentaire invariant dans le temps ; l'indépendance alimentaire par le protectionnisme ou le libre échange

### **\* L'objectif d'indépendance alimentaire invariant dans le temps**

L'objectif d'indépendance alimentaire est revendiqué aussi bien chez les politiques que chez les économistes et ceux-ci reposent leur argumentaire sur la spécificité de la production agricole et alimentaire. La nourriture étant octroyée généreusement par la providence. Ainsi d'après les premiers économistes un pays qui a la chance de bénéficier d'un tel avantage doit tout faire pour le conserver.

Tout pays disposant de la capacité naturelle de produire ce dont il a besoin sans obligation d'achat à l'extérieur est tenu de le faire. Il existe également une raison politique, en effet l'autosuffisance alimentaire permet d'éliminer la dépendance vis à vis des pays étrangers.

### **\* L'indépendance alimentaire par le protectionnisme ou le libre échange**

Pour assurer l'objectif d'indépendance alimentaire les mercantilistes défendent la thèse selon laquelle il faudrait limiter les échanges avec l'extérieur par des taxations élevées des produits alimentaires à la sortie du territoire. Cette politique fut appliquée en Angleterre avec l'application des corns laws au XV<sup>ème</sup> siècle. Les politiques des Tudors et des Stuarts autorisaient le commerce extérieur des produits alimentaires seulement en période d'abondance et à condition que ces échanges ne conduisent pas à une hausse artificielle des prix alimentaires. Des politiques similaires sont appliquées en France pour la même époque.

Les physiocrates vont défendre une solution tout à fait contraire à ceux des mercantilistes et qui va se révéler très impopulaire. Ainsi ils affirment que le libre commerce des céréales est le seul moyen d'assurer l'indépendance alimentaire, et à cet effet furent les précurseurs des mesures de libéralisation des années 1763-1764.

D'après la théorie physiocrate l'agriculture est le seul pourvoyeur de richesse et tout doit être mis en œuvre pour favoriser son indépendance. Le bien alimentaire doit répondre à un impératif

de rentabilité car n'étant plus considéré comme un simple bien de subsistance mais comme une marchandise qui a un prix même s'il doit également satisfaire les besoins populaires. Le peuple réclame toujours une alimentation à bon marché sans se préoccuper des conditions de production.

### **1.3 L'alimentation selon la théorie politique agricole**

Dans cette partie, nous allons aborder (a) les raisons spécifiques qui justifient ou expliquent l'intervention sur les marchés agricoles, (b) des arguments qui militent en faveur d'une libéralisation des échanges, compte tenu des spécificités de l'agriculture et enfin (c) la thèse néoclassique sur les subventions d'intrants agricoles.

#### **a. Les arguments en faveur d'une libéralisation des échanges agricoles**

Le premier argument renvoie à la loi des coûts comparatifs. Depuis Ricardo, on sait que les pays ont intérêt à se spécialiser dans les productions pour lesquelles ils ont un avantage comparatif, et c'est cette loi (ou sa version néo-classique dans le théorème d'Heckscher-Ohlin) qui fonde le bienfait du libre-échange. Dans l'agriculture, cette loi peut avoir plus d'importance que dans d'autres secteurs dans la mesure où les coûts de production dépendent de variables exogènes à l'économie, et en particulier des conditions climatiques.

Si deux pays ont le même niveau de développement, des rémunérations identiques pour les facteurs de production et un même stock de connaissances, il est indifférent, sur le plan économique, que la production de voitures ou d'ordinateurs se fasse dans l'un ou l'autre pays.

Il n'en est pas de même pour le blé ou la banane, les sols et le climat jouant, dans ce cas, un rôle essentiel. De ce point de vue, la loi des coûts comparatifs joue donc pleinement pour l'agriculture, et le soutien à la production de certains produits dans certains pays, tels que le blé en Arabie Saoudite ou même le riz au Japon par exemple, s'est traduit par des dépenses exorbitantes dont l'emploi à d'autres activités aurait pu générer des gains d'efficacité considérables (Petit, 2002).

Le deuxième argument est relatif à la sécurité alimentaire mondiale. Dans chaque pays, la production agricole est fluctuante d'une année à l'autre compte tenu des conditions climatiques. Toutefois, la probabilité pour que des conditions climatiques identiques soient observées pour tous les pays est très faible. Ainsi, au niveau mondial, les pertes de production des uns peuvent être compensées par les gains des autres. De ce point de vue aussi, la libéralisation des échanges

peut être particulièrement bénéfique dans l'agriculture, l'élargissement des marchés étant un facteur de leur stabilité.

### **b. Les raisons en faveur de l'interventionnisme**

Pour (Bureau 2002), les raisons invoquées dans les théories actuelles d'économie internationale pour justifier les politiques protectionnistes ou interventionnistes ne s'appliquent pas, en revanche, nécessairement au secteur agricole.

- Les secteurs agricoles ne constituent pas en effet, du moins dans les pays développés, ce que l'on appelle des industries « naissantes », dont les avantages comparatifs ne peuvent se révéler et dont il faut favoriser les conditions de développement, en les soutenant ou en les protégeant de la concurrence extérieure.
- Ils ne constituent pas non plus des marchés émergents dont la croissance dépend de la réalisation d'économies d'échelle, ce qui justifie sur le plan stratégique, pour chaque pays, de soutenir les entreprises nationales. Il y a donc des raisons spécifiques qui expliquent les interventions nombreuses dans l'agriculture.

### **c. La thèse néoclassique sur les subventions d'intrants agricoles**

Selon la théorie néoclassique, toute distorsion sur les prix, comme celle introduite par une subvention, a pour effet de faire éloigner de l'allocation optimale des facteurs de production. C'est ce fondement qui est à la base de la recommandation de réduction-suppression de la subvention des intrants agricoles contenue dans la politique de Price-Pull.

Ce fondement a semblé valable pour le cas spécifique des intrants agricoles destinés aux petits paysans, avec l'énoncé de l'hypothèse de rationalité contenue dans le "Poor but efficient" de Schultz. En montrant que cette hypothèse de Schultz n'est pas vérifiée pour les "intrants modernes", Fontaine (1991) indique aussi que la conclusion sur l'effet négatif de la subvention des intrants sur l'allocation des facteurs de production nécessite également d'être revue.

## **2. Les perspectives d'analyse de la politique publique alimentaire**

Une politique se caractérise par un programme, des contenus, une orientation normative, un pouvoir d'action et un support d'acteur (Mény et Thoening). Elles peuvent, en outre être abordées par secteurs : agricole, vivrier, d'importation ou d'aide. Les politiques alimentaires sont souvent abordées en « soi » par une analyse de leur efficacité et leur efficience, plus rarement en des termes sociaux politiques comme processus construit lié à des rapports sociaux

de pouvoir. Et les politiques mises en œuvre, via les stratégies nationales, établissent rarement des priorités claires ayant fait l'objet de débat et d'un consensus public.

### **\* Un processus contextuel, instrumental et situationnel**

Comme toute politique, la politique alimentaire peut être abordée sous différents angles : des enjeux à prendre en compte, des problèmes à résoudre, des objectifs à atteindre, des instruments à construire, des acteurs à impliquer, des ressources à mobiliser.

Quelles que soient les définitions retenues elle pose la question centrale des régulations/redistributions économiques et politiques, dont la fonction est d'assurer une certaine forme d'équilibre dans la société.

### **\* Un contenu composite lié à l'évolution des contextes**

De manière structurelle, les politiques alimentaires ont bien du mal à se maintenir face au champ des politiques agricoles, sanitaire et nutritionnelles mieux délimité et sans doute perçues comme plus légitime alors même qu'elles sont censées les englober.

Si le terme a été régulièrement employé au cours de la décennie 1990 par certains auteurs, il a peu à peu cédé, à partir des années 2000, à celui de « politique de sécurité alimentaire », de « politique de lutte contre l'insécurité alimentaire », puis enfin, de « politiques de gestion et de prévention des crises alimentaires » avec (Michel et Egg, 2007). Dans cette acception, elles constituent donc « un moyen technique pour atteindre des objectifs, de manière isolée par rapport aux autres secteurs, aboutissant paradoxalement à des politiques publiques « dépolitisées ».

### **\* Un cadre instrumental de rationalité et de légitimité**

Au-delà des analyses mettant davantage l'accent sur le contenu factuel ou sur les contextes changeants, on peut analyser les politiques alimentaires sous l'angle des rationalités procédurales et instrumentales.

Les politiques alimentaires, mises en œuvre depuis 1960, en Afrique subsaharienne, ont puisés dans un large panel d'instrument, certains ciblés directs (projets), d'autres non ciblés directs (programme), d'autres plus indirects.

Certaines sont d'ordre technocrate (harmoniser les outils pour répondre aux injonctions internationales) ; d'autres d'ordre politique (répondre à la demande sociale de participation par exemple). On ne peut non plus également ignorer la part de calcul ou d'intérêt dans le choix de

tel ou tel instrument dans les pays où le renouvellement des élites est lent, et où les jeux d'alliance et les collusions sont anciens. La politisation de l'aide alimentaire illustre par certaines formes de préférence ethno-communautaire ou régionaliste, dans certains régimes semi-autoritaires, en période de conflit constitue la confirmation la plus éclairante.

**Tableau 1 : La dimension politique des instruments**

Type instrument	Type action alimentaire	Type de rapport au politique	Type de légitimité
Législatif, réglementaire	Contrôle, sanitaire des aliments	Etat tuteur du social	Imposition d'un intérêt général par des représentants mandatés élus ou des hauts fonctionnaires
Economique, fiscal	Soutien à la valorisation des produits locaux	Etat producteur de richesse Etat ré distributeur	Recherche d'une utilité collective, efficacité sociale et économique
Conventionnel, incitatif	Programme de participation locale	Etat mobilisateur	Recherché engagement direct
Informatif, communicationnel	Création de bourse céréalière	Démocratie du public	Explicitation des décisions et responsabilisation des acteurs

*Source, P.Jannin (2005)*

L'Etat à travers ces différents instruments permettent de rendre rationnel aussi bien que légitime ses ambitions politiques en matières alimentaire et autres.

Si nous prenons l'instrument législatif, l'Etat passe par un contrôle sanitaire appuyé par l'imposition d'un intérêt général.

Lorsque l'Etat veut devenir producteur de richesse pour une meilleure redistribution, il passe par l'instrument économique et fiscal.

Enfin à travers ses instrument conventionnels et communicationnels, l'Etat devient un mobilisateur à travers des programmes de participation ainsi que de la création des bourses céréalières.

### **3. La dépolitisation de la sécurité alimentaire par des politiques favorables au productionniste et au mercantiliste**

La première clé de lecture des actions menées, pour lutter contre l'insécurité alimentaire structurelle, renvoie à la question du décalage entre besoins et demande.

Augmenter et stabiliser l'offre constitue bien un invariant afin de répondre à une demande croissante, même si elle ne se traduit pas automatiquement par une amélioration de la sécurité alimentaire, sans renforcement des capacités individuelles et communautaires (Janin, 2010). Ce prisme « marchand » et « économique » a contribué à évacuer la question très politique de la réduction des inégalités alimentaires en transférant sur chaque agent économique la charge de son autonomisation alimentaire (soit pour augmenter sa propre production, soit pour améliorer sa capacité d'échange).

#### **\* Améliorer les biodisponibilités pour sécuriser la demande**

En Afrique sahélo-soudanienne, la principale crainte exprimée par les sociétés locales comme par les autorités a, pendant longtemps, été le manque de nourriture. Elle renvoyait à des schémas explicatifs très différents. Si les autorités coloniales fustigeaient « l'imprévoyance » et l'« archaïsme » des modes de gestion paysanne, les technocrates les appellent parfois aujourd'hui à apprendre « à bien cultiver et à bien stocker ». Toutefois, il faudra attendre la famine de 1931-1932 pour que l'administration coloniale s'inquiète de la capacité des sociétés locales à faire face aux sécheresses et aux besoins alimentaires des populations, conduisant à des actions multiples aux succès mitigés. Ainsi, la lutte contre le péril acridien a souvent été parcellaire, tardive et sélective, jusqu'à nos jours, faute de moyens techniques appropriés et de suivi.

L'intensification agricole et la vulgarisation de nouvelles techniques agricoles ont surtout été tentées le long des fleuves Sénégal et Niger, dans des périmètres hydroagricoles coûteux à mettre en place et à entretenir.

C'est pourquoi l'accroissement de la production est resté circonscrit à certaines filières agro-exportatrices ou approvisionnant les marchés urbains. Quant aux cultures céréalières locales (mil, sorgho), elles n'ont pas fait l'objet de développement concerté, aussi bien avant qu'après les indépendances. Les petits producteurs n'ont eu de cesse de rappeler la faiblesse des

dispositifs étatiques incitatifs et d'appui, les goulets d'étranglement, au sein de filières mal structurées, comme le poids des incertitudes.

**Tableau 2 : politique de sécurisation des biodisponibilités**

Période	Concept	Approche	Échelles	Formes de lutte
1932 -1960	Lutte contre les disettes, autarcie alimentaire	Contrôle et protection des populations	National et locale	greniers familiaux, prévoyance alimentaire
1960 -1983	Autosuffisance, indépendance alimentaire	Stratégies étatiques d'amélioration de l'offre et de stabilisation des fluctuations	National et regional	Offices céréaliers, grands projets hydroagricoles, contrôle des prix, monopoles commerciaux
2008 ->	Autosuffisance alimentaire durable, résilience alimentaire	Productionniste agricole, rationalisation de la chaîne alimentaire, résilience agro-écosystémique, agro-biodiversité	Mondiale, national, locale	Emprises foncières, plantes génétiquement modifiées, contrats alimentaires, stockage régional, warrantage, lutte contre les pertes/gaspillages

*Source : P.Jannin (2010)*

Nous constatons dans ce tableau que la question de sécurité alimentaire n'était pas trop prise en compte dans les années avant l'indépendance, par contre à partir du 22 Septembre 1960, à nos jours, la question d'autosuffisance alimentaire se trouve au cœur des politiques publiques.

### **\* Intensifier (et réguler) les échanges pour améliorer (et stabiliser) l'accès aux denrées**

Les politiques de lutte contre l'insécurité alimentaire ont été forgées à partir d'un deuxième constat : l'incapacité des États à collecter, de manière efficace, des surplus vivriers, très variables en volume et très dispersés. Parallèlement, les réseaux marchands, réactifs, bien informés, opérant à longue distance, ont toujours assurés des activités de collecte et distribution des denrées, sans réelle possibilité de les contrôler. Dès le milieu des années 1980, la question est abordée sous un angle plus économique : la libéralisation des marchés devant assurer une meilleure péréquation des flux et améliorer les revenus des producteurs.

Dans la première acception du terme, la sécurité alimentaire cherchait à assurer l'approvisionnement optimum à l'échelle nationale. Mais, rapidement, on passe à une échelle plus fine, allant jusqu'à son appréciation individuelle, d'un point de vue anthropométrique et psychologique, comme la relève. Cela conduit aussi à promouvoir l'usage d'indicateurs normés permettant d'apprécier le niveau de satisfaction des besoins essentiels.

### **\* Une sécurité alimentaire subordonnée à (la lutte contre) la pauvreté et au renforcement des capacités**

Depuis le rapport intitulé la pauvreté et la faim (Banque mondiale, 1986), la pauvreté est considérée comme la principale cause de l'insécurité alimentaire, mais plusieurs années s'écouleront avant que cette réalité s'impose à tous (FAO, 1996) et pour que l'on reconnaisse que pauvreté et insécurité se renforcent mutuellement.

Par contrecoup, experts et décideurs en viendront peu à peu à considérer qu'en luttant contre la pauvreté, on réduit, ipso facto, le niveau d'insécurité alimentaire. Ce que de nombreuses enquêtes alimentaires urbaines auprès de « classes moyennes » viendront démentir tandis que d'autres dévoileront le paradoxe d'une insécurité et d'une malnutrition chroniques élevées dans des zones rurales « mieux dotées » en ressources comme en revenus.

Au cours de la décennie 1990, la volonté de compenser les effets négatifs de ces politiques se concrétisera par la mise en place des programmes Dimensions Sociales de l'Ajustement (DSA). L'adoption des Cadres Stratégiques de Lutte Contre la Pauvreté (C S L C P) sera portée par la même ambition, avec des résultats macro annoncés, peu visibles à l'échelle locale et individuelle malheureusement.

Depuis, la notion de « cycle de pauvreté », empruntée à sa figure nutritionnelle n'est pas parvenue à déboucher sur de nouvelles stratégies d'intervention, tant le lien entre insécurité alimentaire et inégalités est sensible politiquement et socialement.

Les efforts, pour améliorer le pouvoir d'achat des populations pauvres et vulnérables, restent modestes : les mesures prises sont plutôt « distributives » (subventions ciblées, programmes d'assistance, projets territorialisés) que « redistributives ».

Les politiques alimentaires se définissent, au moins autant par leur contenu programmatique que par ce que font les « acteurs ». Elles sont censées garantir un approvisionnement régulier, de qualité et à moindre coût au plus grand nombre. Pour ce faire, elles doivent à la fois assurer la régulation « au long cours » des systèmes alimentaires et la gestion « en situation » des dispositifs de crise enfin de faire face mieux à l'insécurité alimentaire.

## **Conclusion**

L'insécurité alimentaire, phénomène multidimensionnel aux implications économiques, sociales, sanitaires et politiques, demeure une réalité persistante pour une part importante de la population mondiale. Cette étude, centrée sur l'analyse théorique de l'influence des politiques publiques, a permis de mieux cerner le rôle crucial que joue l'action publique dans la lutte contre la faim et la malnutrition.

En s'appuyant sur les fondements historiques et idéologiques des politiques alimentaires, cette recherche a montré que la conception et la mise en œuvre de ces politiques dépendent de visions diverses du rôle de l'État : interventionniste, libéral, partenarial ou encore communautaire. Les travaux d'Amartya Sen (1981) ont ainsi démontré que l'insécurité alimentaire n'est pas uniquement liée à un déficit de production, mais aussi à des défaillances dans l'accès, la redistribution et la gouvernance.

L'analyse des cadres théoriques – qu'il s'agisse de l'économie keynésienne, du néolibéralisme, des approches institutionnalistes ou des théories de la gouvernance – a mis en évidence que les choix stratégiques opérés par les décideurs publics ne sont jamais neutres. Ils reflètent des arbitrages entre des impératifs de productivité, de justice sociale, de souveraineté alimentaire ou encore de durabilité. L'inefficacité ou l'absence de politiques coordonnées peut ainsi aggraver les vulnérabilités existantes, tandis que des politiques bien pensées peuvent améliorer de manière significative la sécurité alimentaire, surtout dans les contextes fragiles ou post-crise. Il ressort donc que la lutte contre l'insécurité alimentaire ne peut être dissociée d'une réflexion stratégique sur les instruments, les acteurs et les objectifs des politiques publiques. L'intégration de perspectives pluridimensionnelles (économiques, sociales, environnementales) et l'implication des acteurs locaux apparaissent comme des conditions essentielles pour concevoir des réponses efficaces et inclusives. Enfin, l'atteinte de l'Objectif de Développement Durable n°2 (« Éliminer la faim ») passe nécessairement par une volonté politique forte, appuyée par une gouvernance adaptée, équitable et résiliente.

## Bibliographie

Adam, S.(1776) *The wealth of nations*, Oxford University Press, 1976-1978

Anderson, J. R., & Roumasset, J. A. (1996). **Food insecurity and starvation: Can government intervention improve outcomes?** *Agricultural Economics*, 15(4), 321–332.

De Boisguilbert, P.(1707) *Traité de la nature, culture, commerce et intérêt des grains, tant par rapport au public qu'à toutes les conditions d'un État*. 1707Paris, Institut national d'études démographiques, tome 2.

FAO. (2023). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2023*. Rome: FAO.

David.P (2010), la faim dans le monde *Journal de l'Ecole de Paris du Management* N°82

Dury, S et Fouilleux, E. (2011).*La construction politique de sécurité alimentaire: institutions, discours, statistique*. Cahier Agriculture n°21

John.M (2000), *la sécurité alimentaire sacrifié à l'autel du libre-échange* TUNIS CHARLES LEOPOLD MAYER

Meny, Y et Thoening, J. (2000). *Politique publique*, PUF, PARIS

Thoma, M. (1815) *essais sur le principe de population des effets passés et présent de cette cause sur le bonheur du genre*

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Sen, A. (1981). *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation*. Oxford: Oxford University Press.

World Bank. (2022). *Global Food Crisis Response Framework*. Washington, D.C.