

**L'adaptation du système de la consolidation des comptes aux normes comptables internationales (IAS/IFRS) dans le secteur immobilier marocain : cas du groupe AL OMRANE**

**Youssef ALAMI\***  
**Mohamed SEMMAA\*\***

**Résumé**

La consolidation des comptes requiert une grande importance de la part des Groupes ayant des filiales et des participations. Cette nécessité s'explique par l'obligation de mettre à la disposition des investisseurs une information financière pertinente apte à attirer les fonds nécessaires. Une information qui doit refléter l'activité de toute l'entité à travers des comptes consolidés au lieu des comptes individuels et éparpillés entre les sociétés du Groupe.

Le chantier de la consolidation des comptes se veut être alors, abstraction faite de sa nature légale imposée par la loi, une volonté incessante de la part du Groupe de parfaire sa gestion interne pour favoriser une meilleure transparence en matière de la communication financière, une exigence qui devrait être renforcée par un projet de passage en cours aux normes IAS/IFRS.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente contribution. Il s'agit de traiter la consolidation des comptes à travers ses volets théorique et pratique. Le volet théorique abordera des aspects relatifs à la consolidation des comptes ainsi que l'impact des normes IAS/IFRS sur le processus de la consolidation. Alors que le volet pratique se penchera sur le passage aux normes IAS/IFRS à travers l'étude de cas du groupe marocain AL OMRANE.

**Mots clés :** IAS/IFRS, consolidation des comptes, secteur immobilier, Groupe Al Omrane.

---

\* Enseignant – Chercheur Groupe de recherche GREFAM – ENCG  
Tanger, Maroc [alamiyou@yahoo.fr](mailto:alamiyou@yahoo.fr)

\*\* Doctorant LIRSA – CNAM Paris [msemmae@gmail.com](mailto:msemmae@gmail.com)

## **Abstract**

Requires the consolidation of accounts of great importance from the Group with subsidiaries and participations. This requires due to the obligation to provide investors with financial information relevant to help attract the necessary funds. Information that should reflect the activity of any entity through consolidated instead of individual and scattered among the Group companies.

Work on the consolidation of accounts is intended to be so, regardless of its legal nature imposed by law, an incessant desire on the part of the Group to upgrade its internal management to promote greater transparency in financial communications, a requirement which should be reinforced by a draft passage over to IAS / IFRS.

It is in this context that our article. it comes to treating the consolidation of accounts through its theoretical and practical components. The theoretical part will address issues closely related to the consolidation of the accounts and the impact of IAS / IFRS on the process of consolidation. Next, consider the practical part of the transition to IAS / IFRS through the case study of the Moroccan group ALOMRANE.

**Keys :** IAS/IFRS, consolidated accounts, Real state, Al Omrane group

## **Introduction**

Le secteur immobilier occupe une place incontournable parmi les secteurs prioritaires dans la stratégie globale des instances publiques au Maroc. De ce fait, les organismes spécialisés sont de plus en plus conscients de l'importance de la modernisation de leurs structures et modes de fonctionnement, et soucieux à leur essor afin de répondre aux exigences de développement du pays en termes d'habitat que ce soit celui qualifié d'économique et social ou celui commercial.

Le Groupe Al Omrane, acteur stratégique de l'intervention de l'Etat dans la concrétisation de ses politiques de l'habitat, est placé actuellement comme l'une des entreprises pionnières dans le secteur immobilier marocain. La

dynamique de ce groupe lui impose, à travers tous ses organes, société mère et filiales, la mise en place d'une organisation interne conforme aux normes favorisant le changement, l'implication de son capital humain et la bonne circulation des flux d'informations pour favoriser une meilleure communication financière.

Dans sa définition la plus simple, la communication financière repose sur la diffusion informationnelle, dont la comptabilité constitue une nécessité majeure dans la mesure où elle permet de refléter l'image fidèle du patrimoine de l'entreprise sur la base des règles et des pratiques fiables et approuvées par le cadre législatif comptable.

Dans ce contexte, Le Maroc avait procédé en 2001 au démarrage du Comité de Pilotage chargé de la mise en œuvre du plan d'action du programme ROSC «Report on The Observance of Standards And Codes» (ou en français, R.R.N.C : Rapports sur le Respect des Normes et Codes), ce programme étalé sur cinq ans, était appuyé par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International dans le but d'améliorer l'information financière à travers la refonte des pratiques mises en œuvre par les entreprises marocaines, puis il a adopté l'avis n° 5 relatif aux comptes consolidés, avant la promulgation de la loi n° 38-05 relative aux comptes consolidés des Etablissements et des Entreprises Publics.

La loi 38-05 met le Groupe Al Omrane, en tant que sociétés d'Etat (Art 1, loi 69-00) possédant des filiales et des participations au sens des articles 143 et 144 de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes, dans l'obligation de présenter des comptes annuels consolidés selon la législation en vigueur ou, à défaut, selon les normes internationales. Cela coïncide avec la prise en

conscience du Groupe de la consolidation des comptes en tant qu'une nécessité de gestion plutôt qu'une obligation légale.

D'autant plus, dans l'ère des marchés financiers et de l'avènement de la finance directe qui se veut comme étant un pilier important de développement de chaque entreprise par le biais de son ouverture sur son environnement, et ce pour assurer une meilleure politique de financement que génère les appels à l'épargne publique à travers l'introduction en bourse. Une finalité dont la réussite dépend largement de l'achèvement des projets lancés par le Groupe, notamment, la certification qualité, l'amélioration du système d'information intégré, le renforcement des structures d'audit et de contrôle interne, ainsi que le passage vers les normes IAS/IFRS des comptes consolidés.

L'adoption du référentiel international est considérée alors comme un véritable projet qui associe tous les acteurs et parties prenantes du Groupe, et qui nécessite une réflexion sur les moyens de pilotage internes, afin de mettre en place une information financière maîtrisée, fiable et crédible.

Le présent travail sera donc consacré à l'examen des différentes spécificités de la consolidation des comptes et du passage aux normes IAS/IFRS dans un univers immobilier. La question centrale de ce travail s'annonce alors comme suit :

***A lumière des prescriptions de la réglementation marocaine et des particularités du passage aux normes IAS/IFRS comment peut-on percevoir et concevoir la consolidation des comptes au sein du Groupe immobilier Al Omrane?***

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous allons dans un premier temps mettre l'accent sur le cadre conceptuel des normes IAS/IFRS et son lien avec la consolidation des comptes ainsi que les spécificités comptables du secteur immobilier marocain. Ar la suite on va étudier en profondeur l'expérience du Groupe Al Omrane en matière d'adoption des normes IAS/IFRS dans son système de consolidation des comptes.

## **I. Cadre conceptuel de la consolidation des comptes en présence des nouvelles normes comptables internationales**

### **I.1. Analyse de la réglementation régissant la consolidation au Maroc<sup>1</sup>**

#### **1.1.1 Apports de la réglementation marocaine en matière de la consolidation**

Le cadre réglementaire qui régit la consolidation au Maroc est composé des textes fragmentés qu'on peut énumérer comme suit :

- ✓ La consolidation a été traitée par le chapitre IV du Code Général de la Normalisation Comptable qui a également traité de la présentation des états de synthèse consolidés. Cependant, ce chapitre n'a pas présenté une méthodologie de consolidation et n'a pas évoqué les sociétés concernées par la consolidation ;

---

<sup>1</sup> Z. BOUAOUDA, « **La mise en place du système de consolidation dans les groupes marocains : proposition d'une démarche pratique** », mémoire pour l'obtention du diplôme national d'expert-comptable, ISCAE Casablanca, Mai 2005, pp. 8-9

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البليلة - العدد 01

- ✓ La loi bancaire du 6 juillet 1993 relative aux établissements de crédit, dans son article 35 a rendu obligatoire la présentation de comptes consolidés. Cependant, cette loi n'a été appliquée par les établissements de crédit qu'à partir de 2000 avec l'adoption du nouveau plan comptable des établissements de crédit ;
- ✓ La méthodologie relative à la consolidation au Maroc qui a été préparée en novembre 1998 avait pour objectif la promulgation d'un texte de loi sur la consolidation au Maroc. Ce projet a été soumis à l'approbation du Secrétariat Général du Gouvernement en 1999. En juillet 2004, ce projets a été retiré par le Conseil National de Comptabilité dans l'objectif d'élaborer une réglementation qui serait en phase avec l'évolution internationale en matière de réglementation comptable ;
- ✓ Cette tendance d'harmonisation de la réglementation a été confirmée par la loi n° 52- 01 du 21 avril 2004 relative à la Bourse des Valeurs qui a stipulé dans son article 4 : « ..... *En outre, les personnes morales (inscrites au premier compartiment) ayant des filiales telle que définies à l'article 143 de la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes, **doivent présenter des comptes annuels consolidés selon la législation en vigueur, ou, à défaut, selon les normes internationales en vigueur*** ».
- ✓ S'agissant des entreprises et établissements publics, l'adoption de la loi 38-05 du 14 Février 2006 relative aux comptes consolidés confirme la recherche de l'harmonisation de la réglementation. Dans ce sens, cette loi stipule dans son article 1 : « *Les établissements publics ainsi que les sociétés d'Etat, filiales publiques et entreprises concessionnaires .... possédant ou contrôlant des filiales et des participations .... doivent*

*établir et présenter des comptes annuels consolidés selon la législation en vigueur ou, à défaut, selon les normes internationales en vigueur ».*

### **1.1.2 Limites et réforme du cadre réglementaire marocain de la consolidation :**

Les principales caractéristiques du cadre réglementaire marocain se résument comme suit :

- ✓ L'absence d'un cadre réglementaire spécifique à la consolidation, il s'agit d'un manque d'une réglementation locale censée régir les règles de consolidation applicables aux groupes marocains et délimiter le périmètre de consolidation en définissant les seuils à partir desquels les groupes marocains sont tenus de produire des comptes consolidés. Ceci bien évidemment, à l'exception de la loi bancaire du 6 juillet 1993 et de la loi 52-01 du 21 avril 2004 relative à la Bourse des Valeurs, publiée récemment ;
- ✓ Les groupes marocains utilisent actuellement des référentiels étrangers pour la préparation des comptes consolidés. Cette situation n'est pas le résultat uniquement de l'absence de référentiel marocain. Elle est la conséquence en effet de la nature des clients de l'information consolidée préparée par ces groupes. Aujourd'hui, si les comptes consolidés produits par les groupes marocains sont élaborés selon des normes étrangères, c'est essentiellement dû au fait que ces comptes sont prioritairement destinés à des partenaires étrangers, qui sont les principaux clients de cette information consolidée et qui ne

reconnaissent pas le référentiel marocain et exigent l'utilisation de référentiels plus universels, en l'occurrence les normes internationales.

Les différentes lacunes relevées dans la législation marocaine en matière des comptes consolidés sont toutes mises en revue par un ensemble de diagnostics réalisés par le Maroc ou des organismes internationaux en l'occurrence le Rapport sur le Respect des Codes et Normes (RRNC).

Le rapport ROSC (Reports on observance of standards and codes) ou en français RRNC (rapport sur le respect des normes et codes) publié le 25 juillet 2002, est un rapport mis sur pied par la banque mondiale et le fonds monétaire international afin d'évaluer les normes et pratiques de comptabilité et d'audit mises en œuvre par les entreprises marocaines.

Ce rapport permet de relever un certain nombre de lacunes présentées par les normes marocaines en matière des pratiques de consolidation des comptes. A ce niveau, on peut souligner les éléments suivants<sup>2</sup> :

- La réglementation comptable marocaine présente un certain nombre de lacunes, dont notamment l'absence d'obligation pour les entreprises marocaines de présenter des comptes consolidés ;
- Malgré l'absence d'obligation légale, plusieurs entreprises se sont mises à préparer des comptes consolidés, et ce d'une manière volontaire, en utilisant tantôt le référentiel français en matière de consolidation, tantôt les normes IFRS. Ces pratiques ont été entachées

---

<sup>2</sup> **Rapport de la Banque Mondiale sur le Respect des Normes et Codes**, émis le 25 juillet 2002, pp. 2-7



d'anomalies assez significatives dans l'application de ces normes comptables étrangères faute de maîtrise de ces dernières ;

- Malgré les efforts énormes entrepris par le Maroc depuis les années 90, le processus de normalisation reste relativement lourd.

Par rapport à ces constats, un plan d'action a été proposé par la Banque Mondiale en collaboration avec différentes institutions marocaines, axé sur un certain nombre de projets visant à améliorer l'information financière des entreprises, l'une des composantes essentielles au développement économique du pays.

Parmi les recommandations de ce plan d'action, a été suggérée « *L'adoption des mesures pour introduire l'obligation de présenter des comptes consolidés pour tous les établissements de crédit, entreprises d'assurances, sociétés faisant appel public à l'épargne, et tous les autres groupes dépassant certains seuils (par exemple, de chiffres d'affaires, de total bilantaire et/ou de personnel). L'adoption pure et simple des normes comptables internationales (IAS) en lieu et place du projet de méthodologie relative aux comptes consolidés présenterait le double avantage de se référer à un référentiel reconnu (notamment par l'Organisation Internationale des Commissions de Valeurs (OICV) et l'Union Européenne) et de pouvoir cristalliser les ressources humaines et financières du Maroc sur l'application de ces normes plutôt que sur l'élaboration d'un nouveau référentiel* ».

Jusqu'à nos jours, la législation marocaine n'impose pas l'adoption des normes IAS/IFRS aux Groupes marocains par un texte réglementaire clair.

Ce choix reste une décision volontaire de la part d'un nombre des entreprises en réponse aux exigences de la mondialisation des marchés.

Après une présentation du cadre réglementaire marocain traitant de la consolidation des comptes, nous présentons les différents concepts clés de la consolidation nécessaires à l'appréhension de ses caractéristiques.

## **II.2. Impact des normes IAS/IFRS sur la consolidation**

A travers la présentation des principales dispositions des normes IAS/IFRS en matière de consolidation des comptes dans le cadre des normes cadres, nous avons pu apprécier l'importance accordée à cette problématique par le référentiel international en consacrant 4 normes à savoir IAS 27, 28, 31 et IFRS 3.

Ainsi, il convient d'analyser les différents impacts engendrés par les normes IAS/IFRS sur le processus de la consolidation en termes d'organisation et de pratiques.

### **2.2.1 Implications de l'application des normes IFRS sur la consolidation**

L'application des normes IAS/IFRS a un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise et en particulier sur le service de consolidation puisque ce dernier sera amené à revoir conformément aux normes IAS 27, 28, 31 et IFRS, 3 son processus de consolidation.

Il convient alors de remettre en cause un ensemble de principes concernant notamment la notion du périmètre de consolidation, l'application des méthodes de consolidation et l'établissement des liasses de consolidation.

### **2.2.1.2 Démarche de la consolidation**

L'adoption des normes IAS/IFRS auront des impacts sur la conception générale de la démarche de consolidation des comptes à travers la définition du périmètre ainsi que l'application des méthodes de consolidation.

- **Notion du périmètre de consolidation :**

L'application des normes IAS (norme IAS 27 sur les états financiers consolidés) nécessite de revoir le périmètre de consolidation. La notion de détention de capital n'est plus requise, la seule notion de contrôle suffira pour intégrer une société dans le périmètre de consolidation.

Ainsi, la notion de contrôle doit être évaluée au cas par cas ; elle est liée à la validation de trois critères :

- ✓ La capacité d'influencer les orientations stratégiques et la gestion financière et d'exploitation (critère de pouvoir) ;
- ✓ La capacité de tirer des avantages de ce contrôle (critère d'avantages) ;
- ✓ La capacité d'utiliser le pouvoir (premier critère) afin d'augmenter, maintenir ou protéger ces avantages (deuxième critère).

Par conséquent, quelle que soit la forme du contrôle, si les critères cités ci-dessus sont respectés, la consolidation est obligatoire et ce, quel que soit le pourcentage de détention.

Ainsi seront consolidées les entreprises dont la société mère détient au moins 50 % des droits de vote, y compris les droits potentiels (détention d'options ou d'obligations convertibles non exercées) de même que celles détenant un pourcentage inférieur des droits de vote mais disposant de pouvoirs de direction sur la gestion financière et opérationnelle de l'entreprise, de nomination ou de révocation des organes de direction.

- **Méthodes de consolidation :**

Les méthodes de consolidation (intégration globale, intégration proportionnelle et mise en équivalence) applicables en normes marocaines sont toujours applicables dans le référentiel IAS, mais seront définies à partir de la notion de contrôle (notion de contrôle, influence notable ou contrôle conjoint).

Un cas particulier est mis en évidence dans la norme IAS 31 relative à l'enregistrement des opérations liées à une co-entreprise (joint venture), puisque celle-ci précise que désormais les méthodes de consolidation possibles lors d'un contrôle conjoint peuvent être l'intégration proportionnelle ou la mise en équivalence. La notion de contrôle conjoint sera susceptible de s'appliquer lorsque l'ensemble des décisions opérationnelles et de gestion nécessitera l'accord unanime de tous les associés et non plus simplement la majorité absolue des votes.

### **2.2.1.2 Présentation de la liasse de consolidation**

Toutes les modifications liées au passage aux normes IAS/IFRS nécessitent la création de liasses consolidées établies selon ces nouvelles normes, ce qui sous-entend (à terme) une refonte du plan des comptes.

Créer un plan de comptes IAS implique la coexistence avec le plan de compte en normes marocaines. Lors de la période transitoire devront subsister deux, voire trois reportings (reporting IAS, normes marocaines et en normes locales si la maison mère est implantée à l'étranger) au nom du principe de permanence des méthodes et dans le but de comparer les chiffres.

Il sera donc nécessaire de créer ou de supprimer certains comptes, et de modifier certains schémas comptables. Les changements à apporter au plan de comptes résultent la plupart du temps des nouvelles méthodes d'évaluation et de classement des instruments financiers (norme IAS 39). Ainsi par exemple, l'écart de réévaluation (ou plus-values latentes) des titres classés en actifs disponibles à la vente (évaluation à la juste valeur en IAS) sera comptabilisé dans un compte de capitaux propres distinct.

Enfin, les normes IAS ont également un impact sur la présentation des états financiers puisqu'elles requièrent une information financière complète et enrichie, en particulier en matière d'information sectorielle (information nécessaire pour les sociétés cotées dans le cadre de la norme IAS 14) et de gestion des risques (norme IAS 32).

### **2.2.2 Démarche d'harmonisation du processus de consolidation aux normes IAS/IFRS**

Une démarche organisée et spécifique au groupe doit être mise en place afin de mettre en adéquation les systèmes d'information et la production de

nouveaux indicateurs. Cette démarche peut être appréhendée sous trois aspects : l'évaluation des systèmes existants et les choix ou options adoptés par l'entreprise en matière de reporting, et la description d'un processus de consolidation optimum<sup>3</sup> :

### **2.2.2.1 L'évaluation du système existant et choix en matière de reporting**

Cette étape consiste à vérifier dans quelle mesure le système de consolidation existant sur l'entreprise est capable de gérer plusieurs reportings en parallèle, de faire face à des traitements plus lourds et de restituer des états et annexes plus complexes; de gérer l'historique des données; enfin, d'intégrer des données provenant de différents systèmes de gestion.

Quant au choix en matière de reporting, plusieurs possibilités peuvent être envisagées par l'entreprise pour la production du reporting IAS notamment :

- Produire le reporting en normes locales et le retraiter afin de satisfaire aux contraintes IAS ;
- Produire un reporting format IAS et le retraiter en normes locales;
- Produire des multi- reportings.

Les deux premières options supposent la gestion d'un plan de compte unique, ainsi que la réalisation d'états de réconciliation des différents

---

<sup>3</sup> S. Berreby & J. Langloys, « L'impact des normes IFRS sur le processus de consolidation », Banque Magazine, N° 656, Mars 2004

reportings et l'explication des écarts identifiés (les écarts ne devant être que la résultante de l'application des normes). Le dernier cas nécessite un système d'information capable de gérer simultanément plusieurs états financiers.

Dans une organisation décentralisée, caractérisée par l'existence de plusieurs systèmes d'information au sein du groupe, chaque entité devra constituer ses liasses de consolidation locale et IAS, alors que dans une structure centralisée disposant d'un système d'information standard et unique, la réalisation de la liasse IAS sera à la charge du service de consolidation du groupe, les liasses locales restant sous la responsabilité des différentes entités.

### **La définition d'un processus de consolidation optimum**

Le Groupe doit définir succinctement sa démarche de passage aux normes IAS/IFRS au titre de son processus de consolidation.

Ainsi, une démarche peut être préconisée :

- Mise à jour du plan de comptes ;
- Définition des impacts IAS : mobilisation de l'ensemble des services de l'entreprise ;
- Réalisation d'une liasse sous le format IAS ;
- Intégration des données IAS dans le logiciel de consolidation
- Consolidation proprement dite (écritures de retraitement) ;

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البليلة - العدد 01

- Réalisation d'états de réconciliation et explication des écarts ;
- Rédaction de procédures ;
- Et, Formation des équipes et accompagnement au changement.

Tout au long de cette démarche, le Groupe doit mobiliser tout le personnel de ses entités, société mère et filiales, ainsi que leur sensibilisation à l'importance du passage aux normes IAS/IFRS dans l'amélioration de l'image du Groupe ainsi que sa notoriété vis-à-vis de son environnement externe.

Pour ce faire, un budget doit être alloué afin d'assurer une meilleure transition dans des conditions favorables.

En parallèle, le Groupe doit accompagner son personnel comptable par son implication dans ce processus à travers des sessions de communication et de formation. A ce niveau, des notes d'information et des questionnaires destinées au personnel s'avèrent nécessaires.

Il convient également au Groupe de prévoir les conséquences du premier passage sur ses résultats par le biais d'une analyse exhaustive et détaillée de ses comptes. Un accompagnement des experts et des consultants réside nécessaire.

D'après la présentation de cette section, il en ressort que la consolidation des comptes est un processus qui comprend une phase conceptuelle donnant lieu à une phase opérationnelle. Cette phase opérationnelle se caractérise par un ensemble d'opérations successives dans le but d'aboutir à un passage



des comptes sociaux des entités du Groupe aux comptes consolidés reflétant l'activité de l'ensemble.

## **II. Présentation de l'étude de cas :**

### **2.1. Présentation du Groupe AL OMRANE**

#### **2.1.1 Historique du HAO**

Après 30 années d'expérience, les organismes publics d'Habitat (O.P.H) révèlent des dysfonctionnements au niveau de l'accomplissement de la mission qui leur est assignée par les pouvoirs publics :

- Absence de synergies et chevauchement des missions ;
- Structures et gestion et charges de fonctionnement coûteux et disproportionnées par rapport au volume d'activité ;
- Obsolescence des textes régissant les OPH, en déphasage avec l'évolution du secteur.

Ces dysfonctionnements ont amené les pouvoirs publics à une réflexion ayant abouti au lancement du processus de refonte institutionnelle des OPH à la fin de 'exercice 2003.

A cet effet, le Holding d'aménagement Al Omrane est né, dans le cadre de restructuration des Organismes Publics d'Habitat (OPH), d'une fusion réalisée en trois étapes :

- ✓ **1ère étape en 2003** : L'Agence Nationale de lutte contre l'Habitat Insalubre (ANHI) devient le Holding d'Aménagement d'Al Omrane ;

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البلدية – العدد 01

- ✓ **2ème étape en 2004 :** La Société Nationale de l'équipement et de construction (SNEC) et ATTACHAROUK intègrent le Holding dans le cadre d'une fusion-absorption.
- ✓ **3ème étape en 2007 :** Le parachèvement du Groupe Al Omrane par la création de sociétés régionales filiales où seront intégrées les ex-ERAC.

### **2.1.2 Configuration du Groupe**

La configuration du Groupe Al Omrane est constituée, à l'instar d'autres groupes, d'une société mère et de sociétés filiales, ainsi que des prises de participations dans des entreprises ayant un objet entrant dans le cadre de ses activités. Ainsi, le Groupe Al Omrane est formé de :

– Une société Holding au niveau central (société mère) ayant des missions de développement stratégiques. IL s'agit notamment de la mobilisation des ressources financières, la constitution de réserves foncières stratégiques, la définition et harmonisation des normes, procédures et règles de gestion ainsi que le contrôle des sociétés filiales.

– Des sociétés filiales au niveau régional assurant des missions à caractère opérationnel. Elles réalisent des opérations pour leur propre compte ou pour le compte de mandants ou en partenariat avec les promoteurs immobiliers privés. Leur intervention est composée de trois types d'opérations :

- ✓ Opérations propres ;

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البلدية – العدد 01

- ✓ Opérations à réaliser en maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte du Holding, de l'Etat et des Collectivités Locales ;
- ✓ Opérations en partenariat avec le privé.
- ✓ Au 31 Décembre 2008, le Groupe comporte 12 sociétés filiales à 100% de participation en capital. Il s'agit des sociétés suivantes :
  - Des sociétés filiales dédiées aux projets compte tenu de leur complexité de réalisation. Ces projets sont de deux types:
    - ✓ Projets d'envergure ;
    - ✓ Projets métiers spécifiques.
  - Des participations dans des sociétés entrant par leur objet dans le cadre des activités du Holding.

### **2.2 Missions et domaines d'activité du HAO**

La société « Holding d'Aménagement Al OMRANE » a pour objet de réaliser des actions d'aménagement et de lotissement de terrains destinés à la promotion de l'habitat social en partenariat avec le secteur privé, de résorber les bidonvilles et l'habitat insalubre et de développer la maîtrise d'ouvrage urbaine et sociale.

A cet effet, la société est appelée à :

- ✓ Réaliser les travaux d'équipement notamment de voiries et de réseaux divers, les travaux d'aménagement et de lotissement d'habitat, les

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البلدية - العدد 01

travaux de construction de bâtiment et les travaux de restauration ou de rénovation entrant dans le cadre de son objet, des pôles urbains et des zones d'urbanisation nouvelles, réaliser des projets requalification de tissus urbaines et d'amélioration des conditions d'habitat dans les tissus anciens.

- ✓ Réaliser des travaux d'équipement ou de construction directement ou indirectement en qualité de maître d'ouvrage délégué pour le compte de l'état, des collectivités locales ou pour toute autre entité de droit public ou privé.
- ✓ Déléguer, pour une opération déterminée, tout ou partie des missions relevant de son objet social à une entité publique, pouvant accomplir les dites mission.

### **2.2.1 Pistes d'amélioration du processus de consolidation et préparation du passage aux normes IAS/IFRS**

#### **2.2.1.1 Axes d'amélioration proposés :**

Dans un sens d'amélioration du processus de création de l'information financière groupe, la consolidation des comptes pour l'exercice 2008 s'est marquée par :

- **Correction des défaillances constatées en 2007**

Et ce dans un cadre de capitalisation de la première expérience de l'exercice 2007, notamment, en matière d'harmonisation des méthodes d'évaluation au sein des sociétés filiales, et la réciprocité des imputations comptables.

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البلدية – العدد 01

A ce propos, le **rapport du commissaire aux comptes** permet de relever les recommandations suivantes :

- L'écart d'acquisition de 19 061 KMAD résultats de la différence entre le prix d'acquisition de la société Al Omrane Agadir au 30/04/2007 et sa situation nette comptable à la même date, doit être constaté au niveau du journal de consolidation, et être amorti le cas échéant ;
- Faire approuver les différentes liasses de consolidation des filiales par les responsables financiers concernés ;
- Dans un souci d'homogénéisation des méthodes et procédures du Groupe, un alignement des filiales aux taux d'amortissements pratiqués par le HAO est à prévoir.
- Mettre en place un logiciel de consolidation et procédures Groupe permettant d'identifier et de gérer les opérations intragroupe (opérations réciproques, marges internes, ...) ;
- Systématiser les arrêtés des comptes périodiques et mettre en place les reporting de consolidation.

A cet effet, sur la base de rapport du commissaire aux comptes des comptes consolidés de 2008, on a procédé aux régularisations suivantes :

- L'écart d'acquisition dégagé sur la société Al Omrane Agadir a été comptabilisé au débit du poste « écart d'acquisition » et amorti immédiatement ;

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البليدة – العدد 01

- Toutes les liasses de consolidation envoyées par les sociétés filiales sont retournées à l'entité de consolidation du Holding dûment approuvées par leurs responsables comptables et financiers ;
- Un tableau d'homogénéisation des règles appliquées par les sociétés filiales par rapport au Holding, a été adressé à celles-ci afin de procéder immédiatement aux régularisations nécessaires ;
- Un chantier de mise en place d'un logiciel intégré de consolidation est lancé en étroite collaboration entre la direction comptable et financière et la direction système d'information et contrôle de gestion du Groupe.

- **Système d'information :**

Dans un souci de renforcement de la fiabilité de l'information produite, plusieurs états de reporting ont été développés permettant un suivi progressif des évolutions des réalisations des sociétés filiales, et de penser aux arrêtés périodiques.

Aussi, des réflexions ont été menées pour automatiser les travaux de consolidation.

- **Périmètre de consolidation :**

Le périmètre de consolidation du Groupe s'est élargi par la création de deux nouvelles sociétés filiales, élargissant ainsi, l'étendue d'intervention du groupe à travers le royaume.

- **Reporting :**

L'élargissement du périmètre de consolidation du Groupe nécessite davantage une maîtrise des informationnel, et un suivi rigoureux des retraitements effectués pour un exercice donné, d'où la nécessité d'avoir des situations périodiques permettant le suivi des réalisations, pour aider à toutes prise de décision au cours de l'exercice, et d'alléger le volume de travail de fin d'exercice.

- **Délais :**

Fut le premier exercice de mise en vigueur de la loi 38-05, obligeant le groupe à présenter ses comptes consolidés, les comptes consolidés de l'exercice 2008 devaient être préparés dans les six mois suivant la date de clôture des comptes, sachant que les comptes sociaux base de consolidation, ne sont définitifs qu'à fin mars.

- **Projection sur l'étouffement de l'équipe :**

Conscient de l'importance de l'information financière du groupe dans la prise de décision, le Groupe compte étouffer l'équipe de consolidation des comptes par de nouveaux profils pour permettre une meilleure gestion des flux d'information et suivre l'exigence des différentes parties prenantes de l'information comptable et financière du groupe.

- **Prévision du passage aux normes IAS/IFRS :**

Le Groupe prépare le passage aux normes comptables internationales IAS/IFRS en vue d'assurer une meilleure qualité de l'information financière communiquée à ses partenaires

Ce travail converge vers le sens de mettre en lumière tous les aspects nécessaires d'assurer la réussite du processus de passage aux normes comptables internationales. Ce point sera traité dans la section suivante.

### **II.3 Projet d'harmonisation de la consolidation des comptes selon les IAS/IFRS**

La législation comptable marocaine prend progressivement conscience de l'importance des normes comptables internationales afin de pallier aux lacunes relevées dans les normes actuelles en matière d'une présentation économique de la situation financière de l'entreprise.

Dans ce sens, le rapport sur le respect des normes et codes (RRNC<sup>4</sup>), préparé par la banque mondiale (BM) et le fonds monétaire international (FMI) pour évaluer les normes et pratiques applicables aux entreprises marocaines, relève que « le référentiel comptable marocain est rarement formellement identifié et les normes utilisées présentent souvent des lacunes significatives, etc. ».

Par conséquent, le Groupe Al Omrane, le puissant outil de l'action Etatique en matière d'habitat et développement urbain, optera pour l'adoption des normes IAS/IFRS au service d'une information financière fiable et pertinente.

#### **2.3.1 Travaux préliminaires du passage aux normes IAS/IFRS**

##### **2.3.1.1 Définition de la Démarche interne de l'applicabilité des normes IAS/IFRS**

---

<sup>4</sup> En Anglais, Reports on Observance of Standards and Codes (ROSC).



## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البليلة – العدد 01

Le passage vers les normes IAS/IFRS sera minutieusement accompagné d'une démarche de diagnostic interne de l'organisation comptable actuelle ainsi qu'une analyse de l'impact des normes sur les comptes du Groupe.

L'objectif est de réaliser une meilleure transition à moindre coût tout en assurant l'implication de toute la hiérarchie ainsi qu'une prise en conscience collective de l'importance de ce chantier dans la vie du Groupe.

Ainsi, la démarche est synthétisée dans le schéma suivant :

### Phase de préparation du passage aux normes

- Identification et analyse des normes
- Etude des spécificités organisationnelles et comptables de Holding ayant un impact sur ses comptes en relation avec les nouvelles dispositions des normes comptables internationales
- Identification et interprétation des principales normes ayant un impact sur les états financiers consolidés de Groupe
- Adaptation des procédures comptables internes en harmonie avec les nouvelles normes

### Phase opérationnelle du passage vers les normes

- Etablissement des états financiers selon les normes IAS/IFRS
- Mise en place d'un référentiel interne propre au HAO des normes IAS/IFRS

### Phase post-passage

- Publication des tableaux de réconciliation du bilan d'ouverture entre les normes marocaines et l'IFRS
- Conclusions et recommandations
- Présentation des résultats du projet

Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche décrite, nous avons opté par la réalisation des actions suivantes :

- ✓ Réalisation d'un benchmarking auprès des Groupes marocains ayant opté pour l'adoption des normes IAS/IFRS pour tirer les conclusions nécessaires ;

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البليلة - العدد 01

- ✓ Etudes des conclusions tirées de l'analyse des spécificités organisationnelles et comptables du Groupe traitées précédemment au niveau de ce rapport ;
- ✓ Elaboration d'une lettre, visée par le directeur comptable et financier du Holding, adressée à l'ensemble des sociétés filiales en vue de leur mettre au courant de chantier de passage aux normes comptables internationales envisagées par le Holding.

Ainsi, cette lettre a été accompagnée d'un questionnaire mis en annexe qui retrace l'appréciation de degré d'implication du corps comptable et financier du Groupe par rapport au projet de passage.

Les résultats de ce questionnaire ne peuvent être malheureusement présentés dans le cadre de ce présent rapport, étant donné que les destinataires, corps comptable du Holding et des sociétés filiales, ne l'ont pas encore traité ;

- ✓ Réalisation d'une analyse comparative entre les normes actuelles appliquées par le Groupe et les normes IAS/IFRS ;
- ✓ Elaboration d'une matrice de passage qui retrace l'impact des normes IAS/IFRS sur les comptes du Groupe ainsi que la présentation de ses comptes consolidés.

Les deux dernières étapes font l'objet de dernier axe de cette section.

L'application de la démarche préconisée ci-haut acquiert certaines particularités liées aux caractéristiques du processus de consolidation présent au sein du Groupe.

Dans ce sens, le Groupe doit pallier aux lacunes de ses pratiques de consolidation présentes pour se préparer au processus du passage aux normes IAS/IFRS. Cela doit s'articuler autour les axes suivants :

- ✓ Rendre une importance particulière au renforcement de sa plateforme informatique dédiée à la consolidation par l'achèvement de projet de mise en place du système d'information intégré Groupe ;
- ✓ Mettre en place son système de reporting en étroite collaboration avec les sociétés filiales ;
- ✓ Renforcer son corps humain par des profils capables de relever les défis du Groupe en matière des chantiers lancés en l'occurrence son projet d'introduction en bourse.

### **2.3.1.2 Calendrier de transition aux normes IAS/IFRS :**

Sur la base des seules obligations figurant dans les lois et textes de promulgation, ce n'est en principe qu'en 2009 que les sociétés concernées devraient publier leurs comptes consolidés de l'année 2008 conformes aux normes IFRS.

Or, compte tenu de l'obligation de présenter un exercice comparatif dans le même référentiel comptable, la date réelle de transition aux normes IFRS est le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Les premiers comptes consolidés du Groupe AL OMRANE à publier selon les normes comptables internationales IAS/IFRS seront ceux de l'exercice 2009 présentés avec un comparatif au titre de l'exercice 2008 établi selon le même référentiel.

### **2.3.1.3 Organisation du projet de conversion**

Le groupe AL OMRANE compte, par la présente, anticiper l'application des normes IFRS par des diagnostics et des analyses réalisées en amont par l'entité chargée du reporting et consolidation.

Aussi, et afin de mener à bien ce projet de conversion, et de mesurer l'impact de ce passage aux normes, le Groupe a choisi de considérer l'exercice 2009 comme exercice de première application du nouveau référentiel.

Ces travaux permettront :

- ✓ De mettre en évidence les principales divergences entre les normes IFRS et les pratiques du groupe;
- ✓ De procéder à l'analyse des options comptables ;

- ✓ D'apprécier les implications organisationnelles, fonctionnelles et informatiques liées à la mise en place de ces nouvelles normes.

### **2.3.2 Impact du passage aux normes IAS/IFRS sur les comptes du Groupe**

La première application fait allusion à la norme IFRS 1 « première application des normes IFRS » promulguée en Juin 2003 en révisant l'IAS 1 « First-time Adoption of International Financial Reporting Standards » et remplaçant la SIC 8 "Première application des IAS en tant que référentiel comptable", cette norme rappelle l'obligation d'un premier exercice d'information retraitée selon les normes applicables, permettant ainsi d'assurer la comparabilité entre les exercices comptables présentés et entre les sociétés appliquant les normes pour la première fois en même temps.

Son principe général conduit à l'application rétrospective systématique de toutes les normes en vigueur et détermination de son incidence sur les capitaux propres d'ouverture.

Pour une simplification de la tâche des premiers adoptants, la norme IFRS1 prévoit trois types de dispositions :

- ✓ L'obligation d'application des normes en vigueur à la **clôture** de l'exercice concerné. À ce jour elles sont de 39 normes dont 8 IFRS et 31 IAS non annulés ou remplacés.

→ Le Groupe, par la présente, exprime son engagement au respect des normes reconnus, et de définir ce corpus comme référentiel de tenue de ses comptes comptables consolidés.

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البليلة – العدد 01

- ✓ Exemption obligatoire limitant ainsi l'application rétrospective des normes, elle concerne spécialement les normes IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » et IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et opération de couverture.

→ Le Groupe réitère son engagement au respect de cette disposition.

- ✓ Des exemptions exceptionnelles aux retraitements rétrospectifs :

**1. Les regroupements d'entreprise :** pour toutes opérations de prise de contrôle intervenues à partir d'une date librement définie, mais antérieure à la date d'ouverture de l'exercice de transition, en l'occurrence le 01 Janvier 2007.

→ Le Groupe ne sera pas dispensé des retraitements des opérations de filialisation des ex-ERACs (IFRS3).

**2. Les immobilisations corporelles et incorporelles :** concerne la pratique de la réévaluation et la tenue des immobilisations à leur **juste valeur**, qui présentera pour les immobilisations amortissables la nouvelle base des futurs amortissements.

→ En l'absence d'indice général des prix, la difficulté de pratiquer une réévaluation régulière ainsi que la faible représentativité des ces postes dans le patrimoine du Groupe, ce dernier choisi de profiter de l'amnistie pour le retraitement de ces rubriques.

3. **Les événements ayant modifié la base du coût historique** (pour mémoire) comme les introductions en bourse ou les privatisations.

→ Le Groupe n'a pas affaire à ce type d'opération.

4. **Les engagements postérieurs à l'emploi** : concernant la comptabilisation des avantages du personnel, ce titre est analysé et définit par la norme IAS19 « avantages du personnel ».

→ Avec l'opération de départ volontaire et la mise en place du nouveau système de rémunération du Groupe, il serait logique de saisir l'exemption de retraitement de ce titre pour l'exercice de transition.

5. **Les écarts de conversion** : l'IAS21 « taux de change » ne fait pas de distinction entre les différences de change réalisées et les écarts de conversion.

→ Le Groupe compte adopter la méthode préférentielle et remettre ces écarts à Zéro en les inscrivant en résultat qu'ils s'agissent de pertes ou de gains.

6. **La conversion des goodwill** résultant de l'acquisition d'une entité étrangère. Si les estimations passées ne sont pas compatibles avec les IFRS, il n'y a pas d'ajustement. Si les estimations passées sont calculées différemment des IFRS, il y a un retraitement en utilisant les informations disponibles, sauf si elles reflètent des événements particuliers survenus après la date d'estimation.

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البلدية – العدد 01

→ Le Groupe n'a pas affaire à ce type d'opération.

### 7. La présentation des états financiers du groupe : en respect de la norme IAS 1 « présentation des états financiers »

→ L'adoption du référentiel international a entraîné un changement important sur la présentation des états du groupe.

Une des innovations majeures apportées par l'adoption des normes comptables internationales IAS/IFRS est la création d'un cadre conceptuel qui définit les objectifs des états financiers (qualité et transparence), les propriétés de l'information financière (comparabilité, fiabilité, pertinence, et intelligibilité) tous en précisant les limites de sa production (le respect des délais et le rapport cout/avantages).

En récapitulative, Autre que les changements apportés à la présentation des états financiers, la conversion au nouveau référentiel a généré les changements suivants :

Normes IFRS au 31.12.2008	Impact bilan d'ouverture		Impact états financiers futurs	
	Significatif	non significatif	Significatif	non significatif
IAS 1 Présentation des états financiers	×			×
IAS 2 Stocks	×			×
IAS 7 tableaux des flux de trésorerie		×		×
Méthodes comptables, changements d'estimation comptables et erreurs				
IAS 8 Evénements postérieurs à la date de clôture		×		×
IAS 10 clôturé		×		×
IAS 11 Contrats de construction				
IAS 12 Impôts sur le résultat		×		×
IAS 14 Information sectorielle		×		×
IAS 16 Immobilisations corporelles		×		×



IAS 17 Contrats de location			×			×
IAS 18 Produits des activités ordinaires			×			×
IAS 19 Avantages au personnel			×			×
Comptabilisation des subventions publiques						
IAS 20 Effets des variations des cours des monnaies étrangères					×	×
IAS 21 Coûts d'emprunt	×					×
IAS 24 Information relative aux parties liées			×	×		
Comptabilité et rapports financiers des régimes de retraite			×	×		
IAS 26 états financiers consolidés et individuels			×	×		
IAS 27 Participation dans des entreprises associées			×	×		
IAS 28 Information financière dans les économies hyperinflationnistes			×	×		
IAS 29 Participations dans des contreprises			×	×		
IAS 31 Instruments financiers :						
IAS 32 présentation			×	×		
IAS 33 Résultat par action			×	×		
IAS 34 Information financière intermédiaire			×	×		
IAS 36 Dépréciation d'actifs			×	×		
Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels			×	×		
IAS 37 Immobilisations incorporelles			×	×		
IAS 38 Instruments financiers :						
IAS 39 comptabilisation et évaluation			×	×		
IAS 40 Immeubles de placement			×	×		
IAS 41 Agriculture			×	×		
Première application des normes d'information financières internationales	×					
IFRS 1						
IFRS 2 Paiement fondé sur des actions			×	×		
IFRS 3 Regroupement d'entreprises	×					
IFRS 4 Contrats d'assurance			×	×		
IFRS 5 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées			×	×		
IFRS 6 Prospection et évaluation des ressources minérales			×	×		
IFRS 7 Instruments financiers : information à fournir			×	×		
IFRS 8 Segments opérationnels	×					

A travers la matrice du passage aux normes IAS/IFRS, il convient alors de mettre l'accent sur le traitement des comptes suivants :

- Stocks ;
- Avantages au personnel ;
- Produits des activités ordinaires ;
- Coût d'emprunt ;
- Contrats de construction ;
- Règles relatives à la consolidation des comptes en termes des normes IAS 27, 28, 31 et IFRS 3 ;

Le Groupe Al Omrane, dans le cadre de ses choix stratégiques reflétant la volonté Etatique de moderniser ses organismes, compte ouvrir son capital au public à l'issue d'une prochaine introduction en bourse. Une telle situation mettra le catalyseur de la politique Etatique de l'habitat dans l'obligation de se conformer aux exigences de la sphère de la finance directe.

Malgré la sensibilité de ce processus de passage et son importance, le Groupe doit prendre connaissance des différents aspects des normes au-delà de leurs prescriptions afin d'éviter de mauvais retentissements sur sa santé et sa solidité financières. Il s'agit bien évidemment de la notion de la juste valeur en relation avec le débat actuel sur sa responsabilité (significative ou marginale) dans la détérioration de la situation des grandes firmes internationales et, de ce fait, le déclenchement de la crise financière

internationale dont le secteur immobilier en particulier se présente comme l'un des secteurs fortement touchés.

## **Conclusion**

Dans les Groupes marocains, si l'obligation réglementaire de présenter des comptes consolidés reste limitée, dans un premier temps, à une population bien déterminée (établissements de crédit, sociétés cotées en bourse, entreprises et établissements publics, ..etc), les enjeux de la mondialisation imposent à ces Groupe de produire des comptes consolidés indépendamment des contraintes réglementaires.

Par ailleurs, la complexité du processus de consolidation, vu le degré d'intégration très élevé qu'il présente, conjuguée au manque de maîtrise, par beaucoup de Groupes marocains, des normes internationales IAS/IFRS fait que le Groupe marocain doit s'entourer des professionnels ayant les compétences nécessaires à la réussite du projet de mise en place du système de consolidation.

Un redéploiement des ressources surtout de nature humaine reste alors nécessaire à la réussite du processus de mise en place du système de consolidation conformément au dispositif marocain et international.

Dans ce sens, nous signalons une rareté remarquée au niveau des profils au Maroc orientés vers le domaine de la consolidation des comptes et de la comptabilité Groupe. L'adaptation des instituts de formation aux exigences de la nouvelle donne de l'entreprise marocaine reste nécessaire.

D'autant plus, la complexité de la consolidation des comptes s'amplifie avec les spécificités propres à chaque secteur, en l'occurrence dans le secteur immobilier marocain. Ainsi, le secteur immobilier comporte de plusieurs difficultés en matière des normes et pratiques professionnelles ayant un impact direct sur le déroulement de travail des organes chargés de la comptabilité.

La consolidation des comptes devrait alors être perçue avec une grande attention lorsqu'il s'agit des Groupes immobiliers où une analyse et une appréhension des différentes caractéristiques restent une nécessité.

Le Groupe Al Omrane à travers son activité particulièrement orientée vers l'habitat économique et social, a su saisir ses opportunités malgré les difficultés qui persistent dans un contexte international marqué par la récession.

Un constat est manifesté par l'engagement du Groupe à se doter d'une organisation interne moderne à travers un processus inauguré par des chantiers étalés sur le moyen et long terme à travers le renforcement de son système de consolidation et son harmonisation au référentiel comptable international IAS/IFRS, la certification ISO 9001, la mise en place d'un système d'information intégré, le lancement du processus d'internationalisation à travers la création d'une succursale à Paris en Juin 2009, etc.

- B. Baffournier, « Les normes comptables internationales-IFRS/IAS », Economica, Paris, 2005

- Bernato P., « Les normes IAS/IFRS- application aux états financiers », DUNOD, 2004
- BOUAOUDA Z., « La mise en place du système de consolidation dans les groupes marocains : proposition d'une démarche pratique », mémoire pour l'obtention du diplôme national d'expert-comptable, ISCAE Casablanca, Mai 2005
- Capron M., « Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier », édition La Découverte, Paris, 2005.
- CGNC : Code Général de la Normalisation Comptable ;
- Duval Thierry, « Normes IFRS, Philosophie différente », NetPME, Novembre 2003.
- Editions Francis Lefebvre : « Comptes Consolidés : Règles Françaises, Comparaison avec les normes IAS » ;
- Editions Francis Lefebvre : « IFRS 2005 : Divergences France/IFRS » ;
- Heem G. et Alonzo P. (2003), « La normalisation comptable internationale : ses acteurs, sa légitimité, ses enjeux », Revue d'économie financière, n° 71
- Heem G., « Lire les états financiers en IFRS », éditions Organisation, 2004 ;
- IFRS : Normes Comptables Internationales;
- Lasalle M. D., « La consolidation des comptes : normes IFRS & comparaison avec les principes français actuels », édition MAXIMA, Paris, 2005 ;
- Manuel des procédures comptables du Holding d'aménagement Al Omrane.
- Méthodologie relative aux comptes consolidés ;
- Montier J., Scognamiglio G., « Techniques de consolidation », édition Economica, Paris, 1995 ;
- Nahmias N., « L'essentiel des normes IAS/IFRS », éditions d'Organisation, 2004 ;

## مجلة "الأبحاث الاقتصادية" سعد دحلب البلدية – العدد 01

- Rapport de la Banque Mondiale sur le Respect des Normes et Codes, émis le 25 juillet 2002 ;
- VBF consulting, « Reporting Réglementaire : La communication financière, une réelle stratégie d'entreprise », revue Banque, septembre 2007, n° 694 ;
- Wassenberg L., « Quelques propositions pour le système d'information de consolidation financière » : Mémoire pour l'obtention du diplôme postgrade en informatique et organisation de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 2001.