

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Innovations managériales et transformation de l'action publique

larequoi.uvsq.fr
cirpec.um5.ac.ma

Livret des communications : résumés

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Le Centre Interdisciplinaire de Recherches en Performance et Compétitivité (CIRPEC) de l'Université Mohammed V de Rabat, et le Laboratoire de Recherche en management (LAREQUOI) de l'Université de Versailles-Saint Quentin-en-Yvelines, organisent, dans le cadre de leur coopération en matière de Recherche Scientifique, une rencontre scientifique internationale sur le thème : « Innovations managériales et transformation de l'action publique ».

Présentation du thème de la rencontre

Si la littérature managériale s'est principalement intéressée aux entreprises privées (Le Roy, Robert & Giuliani, 2013 ; Autissier, Johnson & Moutot, 2016), le secteur public est également confronté à des enjeux managériaux importants (Bartoli & Blatrix, 2017). Le secteur public est aux prises avec des transformations structurantes et rapides : réforme territoriale, transformation de l'action publique, révision de la construction budgétaire et comptable (LOLF, RGPP, etc.), mutation des fonctions supports (RH, SI, achats, moyens généraux, etc...), transformation numérique, attentes de participation renforcée des citoyens ou tout simplement nécessaires économies dans la production des services publics, culture de l'évaluation et des indicateurs.

Confronté à ces enjeux, le secteur privé comme le secteur public développent et mettent en œuvre des innovations managériales au quotidien (Côme & Rouet, 2015). Les décideurs publics se lancent désormais dans des démarches innovantes pour trouver des alternatives de fonctionnement du service public et améliorer sa performance et son efficacité. Les managers publics ont ainsi, de plus en plus, besoin de méthodes et d'outils de travail mieux adaptés à la complexité des projets qu'ils gèrent, et à la représentation qu'ils ont de ces projets. Les outils traditionnels ne suffisent plus et l'ampleur des transformations nécessite un savoir-faire consolidé par l'expérience. Par exemple, des outils de gestion de portefeuille de projets, de planification et d'échanges collaboratifs sont devenus indispensables pour la mise en œuvre des chantiers, en prenant en compte les durées et le nombre d'acteurs impliqués. De plus en plus, les managers doivent donc pouvoir conjuguer les volets organisationnels (réorganisation, mutualisation, voire externalisation), les métiers et leurs évolutions (rénovation et simplification des processus) et les systèmes d'information (considérés comme des leviers et non pas comme des finalités), dans le cadre d'une démarche stratégique et en mobilisant les agents.

Pour Hamel & Breen (2007), l'innovation managériale se définit par une modification importante des modalités d'exécution des tâches de management ou bien des structures organisationnelles, dans le but de mieux pouvoir atteindre les objectifs. Les innovations managériales semblent bien s'imposer dans un contexte d'organisations de plus en plus « agiles » et participent à l'accélération de leur transformation, sur le plan stratégique, de la production ou encore des procédures et

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

processus administratifs. Il s'agit aussi de mettre en place les modalités et structures pour développer un management collaboratif répondant aux besoins de participation des agents.

Une étude récente d'Eurogroup Consulting (2017) met en évidence quatre facteurs qui permettent d'expliquer le développement des innovations managériales dans le secteur public :

- L'objectif d'efficience (et de réduction des déficits publics) qui doit être articulée aux attentes des citoyens, en termes de réponse à leurs besoins (services et qualité de services) ;
- La nécessaire adaptation du management public à de nouveaux modes d'action publique, dans un contexte de mutations, de réorganisations rapides et d'association des agents et des citoyens/usagers ;
- La prise en compte des opportunités offertes par le numérique en matière de circulation d'informations, de possibilité d'automatisation de certaines tâches et de développement d'outils de management collaboratif ;
- L'analyse des attentes des agents pour être en mesure d'y répondre en termes de cadre de travail, de modes de management et de responsabilisation.

Le manager public a donc bien un rôle « pivot » pour la modernisation de l'État (Bonnenfant & Berardi, 2012), et il peut, en mettant en œuvre une dynamique innovante, augmenter l'efficacité des services publics, en renforcer l'efficience et la qualité et associer les usagers/citoyens, ce qui permet d'envisager une meilleure adaptation des services. La prise en compte des attentes des agents peut également renforcer l'attractivité du secteur d'emploi, en particulier en installant les conditions d'une responsabilisation accrue des décideurs publics, à tous les niveaux. Il s'agit bien d'une réinvention des services publics.

Le secteur et les services publics peuvent s'inscrire dans des écosystèmes efficaces, capables de générer et de traiter des idées nouvelles et d'en assurer la mise en œuvre. Une posture particulière est donc attendue de la part des managers publics qui doivent être en capacité d'identifier les évolutions, les désirs et les attentes, et d'y répondre de manière opérationnelle. La contrainte budgétaire ne doit cependant pas constituer le déterminant principal de cette transformation des pratiques et des attitudes, car une démarche centrée sur la qualité des services peut, avec la mise en œuvre d'innovations, dépasser une simple optimisation des ressources et installer durablement la recherche de réponses adaptées aux besoins et attentes dans l'écosystème administratif.

L'intégration d'innovations managériales relève donc à la fois d'un processus, d'objectifs et d'une posture. Certains outils désormais intégrés du New Public Management peuvent s'inscrire dans la démarche générale, à condition de clarifier les objectifs et les missions des services publics. Il s'agit aussi de (re)mobiliser les agents en quête de sens, à partir notamment des acquis actuels en matière

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

d'expérience client et d'expérience collaborateur qui peuvent trouver une articulation avec une prise en compte de l'« expérience citoyen ». En France comme au Maroc, dans des contextes évidemment différents, la réforme est à l'ordre du jour pour la transformation des administrations et des fonctions publiques. Des projets de restructurations sont plus ou moins aboutis et, surtout, le renforcement des capacités managériales et techniques est une priorité.

Le Maroc a réussi à relever de grands défis à travers la construction des institutions et le renforcement de la compétitivité économique du pays, mais son modèle de développement fait face à des difficultés qui entravent, de façon générale, le développement humain et social souhaité. Malgré les précédentes réformes, l'administration n'arrive pas à suivre le rythme des changements de la société marocaine et souffre de plusieurs dysfonctionnements structurels qui l'empêchent d'accompagner le développement global de la société, parce qu'elle manque souvent de compétences et des capacités d'innovation nécessaires à la mise en place de services publics de qualité.

La mise en perspective, dans cette rencontre internationale, des analyses et exemples relatifs aux innovations managériales et aux réformes de l'État est susceptible d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Quelles innovations managériales au sein des administrations et pour quels objectifs ? Quelle place pour le « digital » dans ces innovations managériales ?
- Quels sont les conditions et les leviers à mettre en œuvre pour favoriser les innovations managériales ?
- Quels sont les facteurs de succès et les points d'attention et de blocage pouvant favoriser une mise en œuvre pérenne de ces innovations managériales ?
- Comment les innovations managériales peuvent-elles contribuer à accélérer la transformation publique et la réforme de l'État, et à améliorer le niveau de qualité des services publics ?
- L'Administration publique intelligente (smart administration) constitue-t-elle une réponse aux évolutions des besoins de la nouvelle génération « Z » d'utilisateurs ?
- Dans le contexte marocain, quels sont les apports du plan national de la réforme de l'administration aux innovations managériales ?
- Dans le contexte de la crise liée à la pandémie du covid-19, comment les pouvoirs publics ont-ils pu faire preuves d'innovation - ou d'absence d'innovation – face aux défis sanitaires,

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

économiques et sociaux ? Comment pourraient-ils faire preuve d'innovation pour répondre aux défis de la situation post covid-19 ?

Références

Autissier, D., Johnson, K. J. & Moutot, J.-M. (2016), « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Questions de management*, 2(13), I.M.C.F., pp. 25-33.

Bartoli, A. & Blatrix, C. (2017), *Management dans les organisations publiques*, 4e édition : défis et logiques d'action, Paris, Dunod.

Bonnenfant, G. & Berardi, C. (2012) « Le manager public, pivot de la modernisation de l'État », *L'Expansion Management Review*, 2(145), L'Express, pp. 22-31.

Côme, T. & Rouet, G. (dir.) (2015), *Les innovations managériales, enjeux et perspectives*, Paris, L'Harmattan.

Eurogroup Consulting (2017), *Quelles innovations managériales pour accélérer la transformation de l'action publique*.

Hamel, G. & Breen B. (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.

Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2013), « L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives », *Revue Française de Gestion*, 6(235), Lavoisier, pp. 77-90.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Les organisateurs de la journée scientifique

La journée scientifique internationale est organisée par deux laboratoires de recherche :

- Le CIRPEC de l'Université Mohammed V de Rabat (Maroc)
- Le LAREQUOI de l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (France)

Le CIRPEC

Le CIRPEC est le centre interdisciplinaire de recherche en performance et compétitivité de l'Université Mohammed V de Rabat. La finalité du CIRPEC est de créer un environnement scientifique de recherche de haut niveau en Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion. Le CIRPEC accueille des chercheurs issus des différents champs disciplinaires : sciences économiques, sciences juridiques, sciences de gestion, etc.

La mobilisation de différents enseignants chercheurs de plusieurs établissements affiliés à l'Université Mohammed V de Rabat a pour mission de contribuer à une formation doctorale de perfection par la recherche et pour la recherche, à dynamiser la production scientifique et le rayonnement de l'Université et à l'essor de notre économie, et d'une manière plus large de notre société

Le choix de la performance et de la compétitivité, comme thème fédérateur, s'explique par l'actualité de la question et son importance dans le contexte économique national et international. En effet, l'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par nos sociétés à la performance comme déterminant important de leur compétitivité.

Le Centre de Recherche CIRPEC, a pour mission de promouvoir la recherche sur les déterminants, le contexte et les impacts de la compétitivité. Une attention spéciale est portée au rôle des dimensions économique, sociale, sociétale, politique, managériale et juridique de la performance comme déterminants importants de la compétitivité.

Le CIRPEC a pour principales missions :

- La participation active à la recherche fondamentale et appliquée dans les domaines du droit, de l'économie et de la gestion et plus particulièrement sur les thématiques liées à la performance et la compétitivité ;
- La formation doctorale et l'encadrement des doctorants ;
- Le soutien matériel et scientifique aux travaux individuels et collectifs de ses membres ;

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Le transfert et la diffusion de savoirs (organisation de colloques, séminaires, publications scientifiques, ...) auprès des chercheurs et des praticiens ;
- La valorisation de la recherche ;
- L'expertise pour le compte des administrations ainsi que des entreprises des secteurs privé et public.

Les activités du CIRPEC sont organisées autour de 3 laboratoires de recherche :

- **LEAM** : laboratoire de recherche, dédié à l'élaboration et l'utilisation de modèles pour l'analyse d'impact, l'analyse de scénarios, la prévision, les projections, la planification stratégique, l'élaboration de politiques et l'aide à la prise de décision
- **LARCEPEM** : laboratoire Compétitivité Economique et Performance Managériale- qui vise à participer à la promotion d'une recherche féconde et inventive dans les thématiques adjacentes, à travers la réflexion, l'étude et l'analyse des actions centrées sur les décisions de l'Etat, des territoires et sur les dimensions économiques, sociales et financières de la performance des entreprises
- **LARPEJUPI** : laboratoire de recherche sur la performance juridique, politique et institutionnelle.

Le LAREQUOI

Le LAREQUOI est le Laboratoire de Recherche en Management de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Il est associé à l'ISM (Institut Supérieur de Management). Créé en 1998 par les professeurs Annie BARTOLI et Philippe HERMEL, le LAREQUOI est reconnu depuis cette date comme Equipe d'Accueil (EA n°2452) par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. En développement constant, l'équipe compte environ 90 chercheurs dont 30 doctorants. Il encadre à ce titre les 12 parcours de Master (dont 1 master recherche) en sciences de gestion.

Les recherches menées au sein du LAREQUOI sont centrées autour d'une conception pluridisciplinaire du management ce qui conduit les chercheurs à combiner une vaste palette de compétences principalement centrées sur les sciences de gestion et plus particulièrement en management stratégique, organisation, management public, mais enrichies d'approches scientifiques complémentaires (sciences de l'éducation, de l'information et de la communication, sociologie et psychologie sociale), pour répondre à des problématiques transversales.

L'ensemble de recherches sur les processus transversaux de management et sur les dynamiques d'innovation et de changement, tant dans le secteur privé que dans le secteur public et non marchand ; s'articulent autour des 3 axes de recherche du laboratoire.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Axe MASQI (MAnagement Stratégique, QUalité et Innovation dans l'environnement local et international)
- Axe MOP (Management des Organisations Publiques ou non marchandes)
- Axe RH2C (Ressources Humaines, Culture et Communication)

Les travaux menés ont une orientation à la fois locale et internationale, et une dimension interdisciplinaire, prenant appui sur un centre de gravité disciplinaire en sciences de gestion et du management. Trois principales missions transversales orientent l'activité du laboratoire :

- Enrichir la connaissance scientifique sur les problématiques de Management Responsable et Intégré des organisations privées ou publiques ;
- Approfondir des problématiques phares dans les champs du management stratégique, de la qualité globale, du management public, des processus d'innovations organisationnelle et managériale, du pilotage du changement, de la gestion stratégique des ressources humaines, du management international et multiculturel, de la communication des organisations... ;
- Concevoir des méthodologies novatrices pour promouvoir des démarches managériales adaptées aux contextes.

Au-delà des missions précitées, le développement international constitue également une caractéristique importante des travaux du LAREQUOI depuis de nombreuses années. Il organise de nombreux événements (notamment des colloques) et des conférences de professeurs invités dont beaucoup sont de renommée internationale. Il s'insère dans un réseau de partenaires à l'étranger à travers des accords de coopération internationale avec des universités étrangères, l'animation ou la co-animation de réseaux académiques internationaux, ou encore la réalisation de séminaires scientifiques à l'étranger pour les enseignants-chercheurs du LAREQUOI.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Comité Scientifique

- Mourad ATTARÇA, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Salwa BAHYAOUI, Professeur habilité, Université Mohammed V de Rabat
- Annie BARTOLI, Professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Abdellatif BOUAZZA, Professeur des universités, Université Mohammed V de Rabat
- Yves CHAPPOZ, Professeur des universités émérite, Université de Lyon
- Thierry COME, Professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Hervé CHOMIENNE, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Jérôme DUPUIS, Maître de conférences HDR, Université de Lille
- Omar HNICHE, Professeur des universités, Directeur du CIRPEC
- David HURON, Maître de conférences HDR, Université de Nice
- Abdelhalim LAKRARSI, Professeur assistant, Université Mohammed V de Rabat
- Aline LEMEUR, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Pierre-Charles PUPION, Professeur des universités, Université de Poitiers
- Gilles ROUET, Professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Delphine de SAINT JULIEN, Maître de conférences HDR, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Jihane SEBAÏ, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Christelle PERRIN, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Comité d'organisation

- Emmanuel AMAN-MORIN, Ingénieur de recherche, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Mourad ATTARÇA, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Quentin BEDARD, Chargé de communication, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Salwa BAHYAOUI, Professeur habilité, Université Mohammed V de Rabat
- Abdellatif BOUAZZA, Professeur des universités, Université Mohammed V de Rabat

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Donia FERHANE, Chargée de projets relations publiques, Université de Versailles Saint-Quentin-en- Yvelines
- Omar HNICHE, Professeur des universités, Directeur du CIRPEC
- Abdelhalim LAKRARSİ, Professeur assistant, Université Mohammed V de Rabat
- Gilles ROUET, Professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Le programme de la journée

Du fait de la situation sanitaire, la journée est organisée à distance via des visio-conférences. Les liens vers les sessions numériques sont joints à la fin de ce livret.

9h : Allocutions introductives

- Omar HNICHE, Professeur des universités, Université Mohammed V, Rabat, Directeur du CIRPEC
- Gilles ROUET, Professeur, Université Paris Saclay - Directeur de l'ISM-IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Yves CHAPPOZ, Professeur des Universités, Université Lyon 3, Président Académique de AIRMAP

9h15-11h : Séance plénière 1 : Les innovations managériales dans les réformes de l'action publique

Modérateurs : Gilles ROUET, Professeur, Université Paris Saclay - Directeur de l'ISM-IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines & Omar HNICHE, Professeur des universités, Université Mohammed V, Rabat, Directeur du CIRPEC

- *L'État managérial digital : chance ou risque pour l'action publique*
Emilie MARCOVICI, Maître de conférences en droit public, Université Jean Moulin-Lyon 3
- *L'apport innovant du management par la qualité dans la gestion publique : vers une alternative aux réformes Post-NPM*
Saïd MSSASSI, Enseignant Chercheur en sciences de gestion, Université Abdelmalek Essaadi - ENCG Tanger & Abdelmajid HADDAD, Enseignant Chercheur en sciences de gestion, Université Abdelmalek Essaadi - ENCG Tanger
- *La communication comme levier de transformation dans les services publics : étude de l'incubateur des services numériques de l'État*
Meriem MENGI, Maître de conférences, Université de Pau et des Pays de l'Adour - IAE Pau
- *Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par l'innovation : une approche par les projets de territoire dans les collectivités territoriales, réflexion à partir de la région Fès-Meknès.*
Aïcha EL AZZAOUÏ, Professeur chercheur, FSJES, Université Fès

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

11h15-12h45 : Session d'ateliers en parallèle

Atelier n°1 : innovation managériale, gouvernance et pilotage de la performance

Modérateurs : Abdellatif BOUAZZA, Professeur des universités, Université Mohammed V de Rabat & Gilles ROUET, Professeur, Université Paris Saclay - Directeur de l'ISM-IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

- *Le nouveau management public : vers une bonne gouvernance des établissements publics*
Asmae BELARAJ, Doctorante, FSJES, Université Mohammed V Rabat, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
- *Le New Public Management au cœur de la transformation managériale de l'administration marocaine*
Acharaf EL FILALI, Doctorant, Université Mohammed V – Rabat & Noufissa EL MOUJADDIDI, Professeur des universités, Université Mohammed V - Rabat
- *Les modèles de gouvernance des ports au Maroc : Entre le retrait progressif de l'Etat et l'entrée ascendante du privé*
Khalid MEFTAH, Doctorant, FSJES Agdal - Laboratoire Management Stratégique
- *La gestion axée sur les résultats : Levier de modernisation du management des organisations publiques au Maroc (Retour d'expériences)*
Jamila EZ-ZAOUINE, Doctorante, Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG). Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Ibn Zohr, Agadir & Abdelkebir ELOUIDANI, Enseignant-chercheur, Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG). Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Ibn Zohr, Agadir.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier n°2 : L'innovation managériale dans l'action publique des collectivités territoriales -1

Modérateurs : Hicham BENYASSINE, Enseignant-chercheur, Université Mohammed V de Rabat & Jihane SEBAÏ, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

- *Le Management des collectivités territoriales : de l'hybridation vers le NMP*
Nouha AMRANI, Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès- Maroc & Mohammed HEMMI, Professeur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès- Maroc
- *Le rôle du maire dans la promotion du développement urbain durable*
Naoufel BELHAJ, Doctorant, Faculté de Droit, Université Cadi Ayyad – Marrakech
- *Le management environnemental : quelles innovations pour le secteur public territorial ?*
Fadoua LAGHZAOUÏ, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger-Maroc & Sarah FERHOÛN, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger-Maroc
- *La création de communautés managériales ouvertes dans des collectivités territoriales françaises ; des initiatives innovantes ?*
Jérôme DUPUIS, Maître de conférences HDR, IAE- Université de Lille, RIME Lab. (EA 7396) & Akim CHEKHAB, Doctorant, IAE- Université de Lille, RIME Lab. (EA 7396)

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier 3 : Innovation et pilotage de l'action publique - 1

Modérateurs : Meryem CHIADMI, enseignante-chercheuse, Université Mohammed V de Rabat & Mourad ATTARÇA, Maître de conférence - IAE Versailles / LAREQUOI

- *Le management des risques et action publique au Maroc : une innovation de rupture ou une innovation incrémentale ?*
Adil ZABADI, Professeur, INAU & Abdelfattah ROUCHDI, Cadre Chercheur
- *Management des ressources communes en situation des anticommons : Cas des ressources halieutiques au Maroc*
Ismael AZAGUAGH, Docteur, Economiste des Pêches, Institut National de Recherche Halieutique
- *La comptabilité de gestion dans le secteur public : un instrument de communication externe*
Khalid OULAD SEGHIR, Enseignant-chercheur, FSJES – Tanger, Maroc - Groupe de Recherche en Economie et Territoire, Université Abdelmalek Essaadi & Saïd NAJEH, Doctorant, FSJES – Tanger, Maroc - Groupe de Recherche en Economie et Territoire, Université Abdelmalek Essaadi
- *Difficultés de la mise en place de la comptabilité générale au sein des EPA nouvellement créés : Cas AREP*
Khalid OULAD SEGHIR, Enseignant-chercheur, FSJES – Tanger, Maroc - Groupe de Recherche en Economie et Territoire Université Abdelmalek Essaadi & Zainab HEYAME, Doctorante

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

14h-15h30 : Session d'ateliers en parallèle

Atelier n°4 : Innovation de l'action publique dans les secteurs de la santé et de l'éducation

Modérateurs : Abdehalim LAKRARSI, Professeur, Université Mohammed V de Rabat & Hervé CHOMIENNE, Maître de conférence - IAE Versailles / LAREQUOI

- L'apport de la fonction Contrôle de gestion dans l'innovation managériale des établissements publics marocains : Cas des CHU El Hachem
AMZIL, Doctorant, ENCG – Kenitra Université Ibn Tofail & Mohammed Achraf NAFZAOUI, Professeur, ENCG – Kenitra Université Ibn Tofail
- Innovation managériale dans le champ de la santé : l'exemple des métiers de la coordination
Jihane SEBAI, Maître de conférences en gestion, ISM-IAE Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines & Fatima YATIM, Maître de conférences en gestion, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique
- L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : un outil de gouvernance et de régulation à l'épreuve du COVID-19, Houda KRABTI, Doctorante, Université Mohammed V – Souissi, Khalid BELKHOUTOUT, Professeur, Université Mohammed V – Souissi
- Les innovations managériales dans l'Education Nationale : les nouveaux rôles des chefs d'établissement et des corps d'inspection
Mourad ATTARCA, Maître de conférences en gestion, ISM-IAE Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines & Hervé CHOMIENNE, Maître de conférences en gestion, ISM-IAE Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier n°5 : Innovation et pilotage de l'action publique - 2

Modérateurs : Badre Eddine CHEGRI, Enseignant-chercheur, Université Mohammed V de Rabat & Mourad ATTARÇA, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

- *Le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018- 2021 (PNRA) et innovations managériales dans le contexte marocain : enjeux, apports et limites*
Fatima Zohra MANAME, Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi & Bencheikh EL AYACHI, Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi
- *L'audit interne dans les Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA) au Maroc : Etat des lieux et facteurs clés de succès*
Samir TADA, Auditeur Interne au sein - EPA & Professeur vacataire, FSJES Fès Maroc & Tarik JELLOUL, Enseignant-Chercheur, FSJES Fès Maroc
- *L'intégration du Contrôle Interne dans le contexte organisationnel des Collectivités Territoriales Marocaines*
Réda ZEHOUBANI, Doctorant, UAE FSJES, Tanger & Fadoua LAGHZAOUI, Enseignant-chercheur, UAE FSJES, Tanger
- *La nouvelle stratégie de sédentarisation des marchands ambulants, entre innovation de l'action publique et résistance : cas de la région Casablanca-Settat*
Mohamed LAGRARI, Doctorant, Université Mohammed V, Souissi-Rabat & Mounir ZOUTEN, Professeur, Université Mohammed V, Souissi-Rabat

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier n°6 : L'innovation managériale et la gestion des talents

Modérateurs : Salwa BAHYAOUI, enseignante-chercheuse, Université Mohammed V de Rabat & Thierry COME, Université Paris Saclay - Directeur de l'IUT Mantes-en-Yvelines

- *La Gestion par Compétence comme acteur majeur de l'Innovation Managériale dans le Secteur Public. Analyse et interrogations*
Sara EL MARHANI, Doctorante, Université Hassan 2 de Casablanca Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Sebàa Laboratoire de recherche en nouvelle économie et développement
- *Les innovations managériales au service de la performance publique : cas du management des talents dans les organisations publiques*
Soufiane KARRAKCHOU, Doctorant, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES) – Souissi Université Mohammed V & Amina AOMARI, Professeur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES) – Souissi Université Mohammed V
- *Exercice prospective pour une stratégie de territorialisation du management public : Une Approche de l'action publique par la convergence des compétences entrepreneuriales*
Valery MFONDOUM, CNAM Pays de la Loire, Nantes & Université de Toulouse 1 Capitole
- *Les pratiques du contrôle de gestion public dans les organisations publiques*
Douae EL AJAJE, Doctorante, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi, Université Mohammed V Rabat & Abderazzak EL MEZIANE, Professeur, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi, Université Mohammed V Rabat

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

15h45-17h30 : Séance plénière n°2 : Innovation managériale, gouvernance et performance publique

Modérateurs : Badre Eddine CHEGRI, Enseignant-chercheur, Université Mohammed V de Rabat & Gilles ROUET, Professeur, Université Paris Saclay - Directeur de l'ISM-IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

- *L'innovation managériale dans les administrations : cas du Balanced Scorecard*
Rkia EL IDRISSE, Professeur, EST Safi - GREMID – Université Cadi Ayyad
- *L'évaluation de la performance des organisations décentralisées entre les impératifs d'intérêt général et les contraintes inhérentes aux collectivités territoriales*
Fatima OUAHRAOUI, Enseignant Chercheur en sciences de gestion, ENCG-Agadir Université Ibn Zohr & Mohammed ADRDOUR, Enseignant Chercheur en sciences de gestion, ENCG- Agadir Université Ibn Zohr
- *Gestion de changement et système d'information hospitalier : une étude du cas du centre hospitalier universitaire Hassan II de Fès*
Tarik JELLOULI, Professeur habilité à diriger les recherches, Faculté des sciences Economiques, Juridiques et Sociales de Fès
- *L'innovation managériale à travers les Partenariats Privés-Publics (PPP) : le cas du secteur du tourisme*
Erick LEROUX, Maître de conférences HDR, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN (CNRS, UMR 7234)

17h30 : Conclusion et fin de la journée scientifique

- Omar HNICHE, Professeur des universités, Université Mohammed V, Rabat, Directeur du CIRPEC
- Gilles ROUET, Professeur, Université Paris Saclay - Directeur de l'ISM-IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- David HURON, Maître de conférences HDR, Université Côte d'Azur, Président de l'Association Internationale en Management Public (AIRMAP)

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Séance plénière 1 : Les innovations managériales dans les réformes de l'action publique

Modérateurs : Gilles ROUET, Professeur, Université Paris Saclay - Directeur de l'ISM-IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines & Omar HNICHE, Professeur des universités, Université Mohammed V, Rabat, Directeur du CIRPEC

- *L'État managérial digital : chance ou risque pour l'action publique*
Emilie MARCOVICI, Maître de conférences en droit public, Université Jean Moulin-Lyon 3
- *L'apport innovant du management par la qualité dans la gestion publique : vers une alternative aux réformes Post-NPM*
Saïd MSSASSI, Enseignant Chercheur en sciences de gestion, Université Abdelmalek Essaadi - ENCG Tanger & Abdelmajid HADDAD, Enseignant Chercheur en sciences de gestion, Université Abdelmalek Essaadi - ENCG Tanger
- *La communication comme levier de transformation dans les services publics : étude de l'incubateur des services numériques de l'État*
Meriem MENGI, Maître de conférences, Université de Pau et des Pays de l'Adour - IAE Pau
- *Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par l'innovation : une approche par les projets de territoire dans les collectivités territoriales, réflexion à partir de la région Fès-Meknès.*
Aïcha EL AZZAOU, Professeur chercheur, FSJES, Université Fès

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'État managérial digital : chance ou risque pour l'action publique ?

Émilie MARCOVICI

Maître de conférences en droit public, Université Jean Moulin-Lyon 3

Équipe de droit public de Lyon

E. Marcovici emiliemarcovici@yahoo.fr

Résumé

Dans le cadre d'Action publique 2022 (AP 2022), nouvelle politique de réforme administrative initiée en 2017 (succédant à la Modernisation de l'action publique -MAP- engagée en 2012), les pouvoirs publics accordent une place prépondérante au numérique, avec notamment le programme Tech.Gouv lancé en avril 2019 afin d'accélérer la transformation numérique du service public. Il s'agit, ainsi, de rattraper le retard de la France qui se classe à la 13^e place européenne en matière de services publics numériques, selon l'indice relatif à l'économie et à la société numérique publié par la Commission européenne. Le gouvernement mise désormais sur cet outil pour simplifier son action et favoriser l'inclusion, tout en réalisant des économies, et garantir, de la sorte, la réussite de ce nouveau programme de réformes administratives, visant en particulier à améliorer la qualité des services publics en passant d'une culture du contrôle à une culture de la confiance.

Dans cet esprit, la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a procédé à une importante réforme de la fonction publique, consacrant une approche managériale en repensant le rôle des fonctionnaires et en prévoyant un recours accru aux agents contractuels. Et c'est sur l'État digital que doit s'appuyer la conduite de cette transition, en permettant d'encourager et de faciliter tant la mobilité des agents (avec, en particulier, le site Place de l'emploi public institué par le décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018), que l'exercice de leurs fonctions (avec, par exemple, le développement du télétravail, outil de redéploiement de l'action publique dans les territoires).

La numérisation de l'administration publique apparaît désormais comme un processus inéluctable dans un contexte marqué par : une extension généralisée de cette technologie, la raréfaction des services publics dans certains territoires (notamment ruraux), une

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

complexité persistante des procédures administratives et un besoin accru d'efficacité et d'efficience.

Mais si l'État digital est susceptible de pallier certaines des insuffisances de l'administration, son déploiement n'est pas exempt de difficultés et de risques tant pour les administrés que pour les services publics. Cette « marche » des pouvoirs publics vers l'instauration d'un État digital s'avère coûteuse et complexe contrairement à ses objectifs de simplification et de réduction des dépenses publiques, mais de plus, elle interroge institutionnellement la raison d'être des services publics qui ne sauraient être remplacés par un « tout numérique ». L'e-administration ne doit pas remettre en cause les fondements de l'action publique ne devant être qu'un moyen d'accompagnement de sa mise en œuvre.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'apport innovant du management par la qualité dans la gestion publique : vers une alternative aux réformes Post- NPM

Saïd MSSASSI et Abdelmajid HADDAD
Université Abdelmalek Essaadi
ENCG Tanger
a.elmajid.haddad@gmail.com

Résumé

Problématique

Les organismes publics sont des systèmes complexes qui rendent la réforme managériale difficile. Les modèles de réformes utilisés jusqu'à maintenant, de la bureaucratie au New Public Management et POST-NPM, n'ont pas pu ni traiter cette complexité d'une manière efficace et efficiente ni parvenir à des services publics de qualité qui satisfont aux besoins des différentes parties prenantes du management public. Plus encore, le besoin de réformer reste toujours présent. Nous estimons que les approches utilisées dans ce sens ne sont pas en mesure de traiter cette complexité et de réaliser une amélioration continue des services publics qui satisfait les acteurs publics.

En suivant les directives de l'approche systémique, nous proposons le management par la qualité comme modèle de réforme alternatif capable de traiter la complexité des organismes publics et d'assurer une amélioration continue des services publics nécessaire à la satisfaction de toutes les parties prenantes.

En effet, l'administration a été la cible de plusieurs vagues de réformes. D'origines parfois politiques et d'autres managériales, ces réformes ont été mises en œuvre selon différents modèles commençant par le modèle traditionnel Wébérien et arrivant actuellement aux modèles Post-NPM appelés aussi modèles hybrides. En plus, et dans différents contextes, chaque Etat a adopté un modèle de réforme qui répond le plus à ses besoins. Historiquement, la réforme administrative a débuté avec le modèle traditionnel Wébérien. Après des critiques grandissantes ((Manto L. Et al. 2018, Michaud, N. 2019 etc.) de ce modèle, les décideurs politiques ont opté pour un nouveau modèle de réforme : le NPM. Ce modèle a suscité lui aussi plusieurs critiques qui ont forcé les décideurs à chercher d'autres alternatives hybrides qui n'ont pas échappé également aux critiques émanant à la

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

fois des praticiens et des théoriciens. De ce fait, le chantier de la réforme administrative reste encore à exploiter et en réel crise de modèle de management qui permet d'avoir consensus et de réaliser la satisfaction des différentes parties prenantes de l'action publique.

Methodologie :

Après une étude documentaire des expériences continentales en matière de modèles de réformes, nous avons montré qu'il y a une crise de modèle de réforme propre au management public. Selon, plusieurs auteurs (Chevalier G., 2009), l'échec de ces réformes est dû à l'approche adoptée dans la conception de ces modèles. L'approche cartésienne, qui traite les problèmes de l'administration publique d'une manière séparée, reste la méthode préférée des décideurs et managers publics. L'approche systémique est quasiment absente du cursus de formation des managers publics et dans les stratégies de résolution des problèmes publics (Chevalier, 2011). La réforme est une action complexe. Cette complexité ne peut être traitée que par la systémique. Après étude des success-stories de prestations du service public, nous estimons que le modèle de réforme recherché doit prendre en considération les effets positifs du management par la qualité enregistrée dans les différentes expériences de réforme du management public ainsi que l'utilité de son approche systémique dans la maîtrise de la complexité de la réforme du management public. Vu également sa richesse en outils et méthodes de résolution des problèmes, le management par la qualité peut être présenté comme modèle alternatif aux modèles de réformes précédents.

En effet, selon Hatchuel (1998), le mouvement du management par la qualité a introduit dans le secteur public, au début des années 90, une vague de rationalisation de l'action publique. Historiquement, la première expérience de la pratique du management par la qualité dans les services publics a été vécue aux États-Unis, au début des années 1980. Actuellement l'ISO et les modèles d'autoévaluation continuent à donner cette importance au management public par la qualité. Selon Jeannot, G. (1998), les démarches qualité dans l'administration publique ont pris des formes variées dans les pays développées (cercles de qualité, engagements de service, chartes qualité, certifications, programmes d'amélioration des performances, Cadre d'Autoévaluation des Fonctions Publiques...). Elles ont occupé une place centrale dans les politiques de réforme du management public dans ces pays mais pas au niveau de les adopter comme modèle de réforme. Les besoins de la problématique de l'innovation managériale dans le management public nous poussent aussi à considérer, après l'échec des modèles précédents, le management par

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

la qualité comme modèle innovant de la réforme capable de maîtriser la complexité des organismes publics et de satisfaire les besoins de leurs parties prenantes à savoir : les hommes politiques (concepteurs de politiques publiques), les managers publics (exécuteurs des politiques publics et protecteurs de l'intérêt général) et les citoyens (devenus forcément des clients)

Cadre conceptuel :

Il s'agit des résultats théoriques qui seront testés auprès des Ministères et entreprises publiques qui ont fait l'objet d'une certification qualité. Le modèle que nous proposons considère quatre dimensions qualitatives, du service public, en interaction dans un système de servuction publique centré sur la satisfaction du citoyen-client. Cette satisfaction révèle aux décideurs politiques de nouvelles idées managériales utiles à la conception des nouveaux modèles de réformes.

La première dimension est institutionnelle, elle représente la partie invisible de l'administration qui est son management et son organisation interne (EIGLIER et LANGARD, 1987). La dimension interactive concerne un élément important du système de la servuction : les agents publics en contact avec les usagers du service. Il influence la qualité du service public et la satisfaction du citoyen-client du même degré que le management interne (Heskett et Schlesinger, 1991). Elle est décomposée de deux facettes principales :

-Les aspects techniques qui correspondent au savoir-faire du personnel en contact (bonne connaissance du service, présentation du service en termes clairs, résolution des problèmes du client, etc.)

-Les aspects émotionnels qui concernent le comportement du personnel en contact (serviabilité, disponibilité, honnêteté, courtoisie, sensibilité aux contraintes des clients, etc.)

La dimension physique : Le premier obstacle en matière de la qualité du service tient à l'immatérialité du service public. D'ailleurs, comme le notent SCHNEIDER et BOWEN (1992) (2), le service revêt une certaine intangibilité puisqu'il concerne une expérience plutôt qu'un bien tangible, et prend la forme d'une transaction plutôt que d'un objet qui peut réellement être pris et utilisé par le consommateur. D'où la grande difficulté pour le prestataire ou le client de s'assurer de la qualité du service avant sa consommation. Il s'agit des équipements, du matériel, et des fournitures utilisées dans la réalisation du service, ainsi que l'atmosphère, les sons, les odeurs et le lieu où se déroule la prestation.

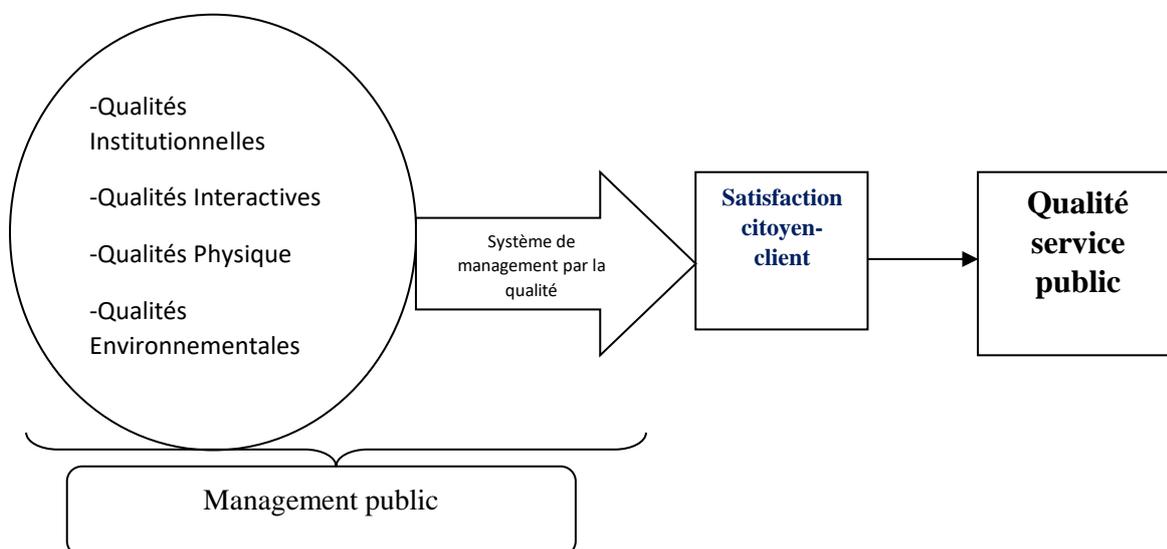
Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Enfin, la dimension environnementale : L'environnement proche de l'entreprise de service, ou en d'autres termes, son réseau où elle agit, regroupe des acteurs extérieurs pouvant être impliqués à différents niveaux dans la relation avec le citoyen-client (ARNAUD, 1989).

Nous constatons que les quatre dimensions qualitatives évoquées ci-dessus sont fortement corrélées, il suffit que l'une d'elles soit défailtante pour que l'ensemble du dispositif de qualité de l'administration soit remis en cause et / ou pour que les citoyen-clients soient insatisfaits.

Figure : Modèle quadridimensionnel de Réforme du management public par la qualité [inspiré des travaux de Lethinen et Laitamaki (1984), Eiglier & Langeard (1987), Arnaud (1989), Mssasi (1998) et Pollitt & Bouckaert (2011)]



Bibliographie sélective

- BARTOLI A., (2005), « le management dans les organisations publiques », Éditions DUNOD, 419 p.
- Eiglier Pierre, Langeard Eric. Servuction. Le marketing des services. Stratégie et Management, Paris, Mc Graw-Hill, 1987, 159 p. ISBN 2-7042-1127-2.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Eiglier, P. (2002). Le service et sa servuction. Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, 2002.
- Grönroos Christian. An applied service marketing theory. European Journal of Marketing, 1982, Vol. 16, N° 7, pp30-41
- Pierre EIGLIER, Eric LANGEARD, Servuction, Marketing des services, Mc GRAW-HILL. 1987, Paris
- Gestion de la qualité, Nha NGUYEN, CHENELIÈRE ÉDUCATION, 2006, 527 p. p. 191.
- Mssassi, Saïd (1998). Un système de gestion intégrale de la qualité en matière de services industriels : étude des perceptions de la qualité des services bancaires et d'assurance par les entreprises clientes. Thèse de doctorat en Sciences de gestion soutenue à l'Université Paris 12.
- CHEVALIER, Gilles. Eléments de management public : le management public par la qualité. Afnor, 2009.
- Pollitt C et Bouckaert G (2011) Public management reform: a comparative analysis. New public management, governance, and the new weberian state, 3rd edn. Oxford : Oxford University Press.
- Bachir Mazouz et al., « Le gestionnaire public en question. La difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale », Revue française de gestion 2015/5 (N° 250), p. 89-104.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

La communication comme levier de transformation dans les services publics : étude de l'incubateur des services numériques de l'État

Meriem MENGI
Maître de conférences
Université de Pau et des Pays de l'Adour
Institut d'Administration des Entreprises
Avenue du Doyen Poplawski 64 000 Pau
meriem.mengi@univ-pau.fr

Résumé

Les démarches entrepreneuriales dans le secteur public sont considérées comme une manière d'aboutir à plus d'innovations et d'améliorer la qualité dans des prestations de service aux citoyens (Kearney, Hisrich et Roche, 2010 ; Meynhardt et Diefenbach 2012). L'intérêt croissant de ce sujet dans les institutions publiques s'inscrit dans un mouvement plus vaste de modernisation de leur gestion en s'inspirant de pratiques issues du secteur privé. De récents travaux sur le Public Sector Entrepreneurship (PSE) sont présentés dans le but de spécifier le cadre théorique de cette recherche (Nobile et Husson, 2017 ; Liddle et Mc Elwee, 2019).

Du point de vue des applications, plusieurs démarches ont été lancées en France afin de créer un écosystème public de l'innovation et concevoir des politiques locales à même de mieux répondre aux besoins des usagers. Ces dispositifs consistent à encourager les « comportements d'entrepreneurs » au sein de l'administration. Mais ces pratiques sont naissantes et les études académiques rares. En conséquence, cette recherche se propose d'étudier la dynamique entrepreneuriale d'un écosystème public avec comme angle d'approche les interactions entre acteurs du projet. Dans ce sens, une étude exploratoire est menée afin de recueillir la perception d'un programme d'innovation et de transformation des services de l'État. L'étude se base sur beta.gouv.fr qui est le réseau des incubateurs de startups d'Etat avec pour mission de favoriser une démarche entrepreneuriale de l'agent qui souhaite solutionner un problème précis entre les usagers et l'administration. Des entretiens semi-directifs sont menés auprès de différents agents

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

publics : porteurs de projet locaux, acteurs territoriaux/élus, accompagnateurs/coaches et des responsables transformation et innovation au sein d'une municipalité.

Les résultats trouvés soulignent l'importance d'une approche collaborative basée sur la communication entre les parties-prenantes, ce qui contribue à la promotion et à la diffusion de la dynamique d'innovation participative en jouant un rôle de levier au service d'une démarche de co-construction entre acteurs (motivation à participer, engagement dans le dispositif...). Des contributions théoriques et managériales sont précisées et des pistes de recherche sont proposées.

Mots clés : entrepreneuriat - communication - innovation - startup - interactions

Bibliographie – Extrait

Kearney C., Hisrich R. et Roche F. (2007) A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 4, 295-313.

Kearney C., Hisrich R. et Roche F. (2010) Change management through entrepreneurship in public sector enterprises, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15, 4, p. 415-437.

Kearney C. et Morris M.H. (2015) Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance, *Small Business Economics*, 45, 2, 425-445.

Liddle J. (2018) Public Value Management and New Public Governance: Key Traits, Issues and Developments, Liddle, J. 2018, *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, Springer.

Liddle J. et McElwee G. (2019) Theoretical perspectives on public entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25, 6, 1308-1320.

Meynhardt, T., Diefenbach, F.E. (2012) What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 4, 761-792.

Nobile D. et Husson J. (2017) L'orientation entrepreneuriale d'une collectivité territoriale vue à travers le prisme d'une démarche d'accompagnement, *Revue Management et Avenir*, 91, 15-38.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par l'innovation : une approche par les projets de territoire dans les collectivités territoriales, réflexion à partir de la région Fès-Meknès.

EL Azzaoui Aicha
Professeur chercheur
FSJES, Fès

Résumé

A l'heure de la forte décentralisation, l'action publique est en quête d'innovation afin de répondre au mieux aux besoins des citoyens.

En effet, les territoires ont un poids important dans l'échiquier administratif marocain. Dans cette perspective, et dans le cadre d'un processus de renforcement de la décentralisation, le transfert de compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales les invite à devenir des acteurs territoriaux stratégiques, porteurs de projets de territoire.

Dans ce contexte, le projet de territoire est devenu un outil majeur des stratégies territoriales. Par le biais de la typologie de Birkinshaw et al., (2008), ce travail vise à montrer comment ces projets peuvent constituer des innovations managériales.

Ce travail a pour objectif de questionner plus particulièrement les stratégies territoriales et l'implication importante des collectivités territoriales dans des projets de territoire. Ces stratégies sont le fruit du travail d'acteurs territoriaux à la fois multiples et hétérogènes issus du secteur public, du secteur privé traditionnel et de l'économie sociale et solidaire.

Ce papier propose enfin de mettre en relation l'innovation managériale et l'open innovation en s'appuyant à la fois sur la prise en compte d'une hétérogénéité d'acteurs et de ressources spécifiques territoriales dans la mise en œuvre du projet de territoire mais également en mettant en lumière le rôle d'intermédiaire du manager territorial.

Mots clés :

Collectivités territoriales, projet de territoire, innovation managériale, dynamique de changement, performance, manager territorial.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier n°1 : innovation managériale , gouvernance et pilotage de la performance

Modérateurs : Abdellatif BOUAZZA, Professeur des universités, Université Mohammed V de Rabat & Gilles ROUET, Professeur, Université Paris Saclay - Directeur de l'ISM-IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

- *Le nouveau management public : vers une bonne gouvernance des établissements publics*
Asmae BELARAJ, Doctorante, FSJES, Université Mohammed V Rabat, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
- *Le New Public Management au cœur de la transformation managériale de l'administration marocaine*
Acharaf EL FILALI, Doctorant, Université Mohammed V – Rabat & Noufissa EL MOUJADDIDI, Professeur des universités, Université Mohammed V - Rabat
- *Les modèles de gouvernance des ports au Maroc : Entre le retrait progressif de l'Etat et l'entrée ascendante du privé*
Khalid MEFTAH, Doctorant, FSJES Agdal - Laboratoire Management Stratégique
- *La gestion axée sur les résultats : Levier de modernisation du management des organisations publiques au Maroc (Retour d'expériences)*
Jamila EZ-ZAOUINE, Doctorante, Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG). Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Ibn Zohr, Agadir & Abdelkebir ELOUIDANI, Enseignant-chercheur, Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG). Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Ibn Zohr, Agadir.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : VERS UNE BONNE GOUVERNANCE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS

THE NEW PUBLIC MANAGEMENT: TOWARDS GOOD GOVERNANCE OF PUBLIC INSTITUTIONS

BELARAJ ASMAE

Doctorante, FSJES - Souissi

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement
Durable

asmae.belaraj@um5s.net.ma

OUKASSI MUSTAPHA

Enseignant chercheur, FSJES - Souissi

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement
Durable

m.oukassi@um5s.net.ma

Résumé

Les organisations publiques ont fait preuve d'énormes dysfonctionnements et de déficiences. Elles sont souvent jugées inefficaces en raison de leur nature organisationnelle et la finalité de leur institution (charreaux, 2006). En effet, il s'agit d'une bureaucratie excessive, rigide, non innovante, et une hiérarchie trop centralisée, ce qui mène à des bouleversements profonds, en termes d'endettement et de déficit (Albouy & Obeid, 2009).

L'amélioration de leur gouvernance est donc devenue un enjeu majeur faisant appel à certaines réformes de la gestion publique regroupées sous l'expression du " Nouveau Management Public" ou la "nouvelle gestion publique".

Le New Public Management (NMP) apparaît depuis les années 1980 comme l'instrument sacré de modernisation des administrations publiques. Il désigne un ensemble de principes et de techniques de réforme de l'administration publique adoptés, au départ, par plusieurs pays de l'OCDE.

Le NMP est une doctrine managériale qui fait référence aux politiques gouvernementales des années 80 relatives à la réforme du secteur public afin de générer une plus grande efficacité (Steane, Dufour, et Gates 2015). Ces réformes visent en premier lieu le changement de la forme

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

organisationnelle et les modes de gestion des administrations, considérés comme obsolètes et dépassés.

Face aux crises multiples dont souffraient de nombreux pays, la satisfaction des usagers devenait de plus en plus irréalisable, surtout dans le secteur public qui est décrit comme inefficace, bureaucratique, rigide, coûteux, autocentré sur son auto-entretien et peu sensible à l'innovation.

Depuis les années 80, soucieux de rationaliser le fonctionnement des organisations publiques, la plupart des gouvernements a peu à peu commencé à introduire dans la sphère publique « le nouveau management public », reposant sur une idéologie fondatrice centrale : « il s'agit de viser une amélioration des performances du secteur public en important des techniques de management que l'on retrouve dans les entités économiques du secteur privé ».

Les apports du NMP visent à « démocratiser » l'administration publique et introduire notamment des systèmes de management de la performance et des techniques de management de la qualité (Maesschalck, 2004). L'esprit du NMP est d'apporter de nouvelles notions comme l'efficacité, l'efficience, la pertinence. En d'autres termes, développer une culture de performance et d'évaluation dans le secteur public.

Dans l'optique d'asseoir une gouvernance responsable et optimisée dans les administrations publiques, il était nécessaire de faire appel aux différents outils et processus de management qui ont fait preuve dans le secteur privé. C'est dans ce sens que le nouveau management public représente une issue afin d'instaurer un état d'entreprise au sein des administrations publiques.

Il s'agit d'une nouvelle approche importée du secteur privé devant permettre de dépasser les défaillances, en termes de performance et de rendement, que connaît le secteur public. L'ère du Nouveau Management Public (NMP) a commencé en mobilisant les réformes britanniques et américaines comme un phénomène ou un mouvement unifié qui a ensuite été exporté dans le monde entier. Dans le contexte marocain, certaines réformes ont été entreprises en s'inspirant des apports du NMP.

L'esprit du Nouveau Management Public est d'apporter de nouvelles notions comme l'efficacité, l'efficience et la pertinence. En d'autres termes, développer une culture de performance et d'évaluation dans le secteur public.

Dans une optique disciplinaire de la gouvernance publique, cet article expose le contexte de développement du courant du NPM, met en particulier l'accent sur les fondements et les modalités de ce paradigme, donnant ainsi un aperçu sur les facteurs d'émergence de ce courant.

La présente contribution constitue un cadre d'analyse des principes managériaux du NMP, elle a pour objet de rappeler les mesures d'application du NMP dans les organisations publiques et de passer en revue le passage des établissements publics vers le NMP.

Ce travail de recherche vise à examiner l'adoption de l'administration du nouveau mode de management public comme outil de gouvernance de la performance. Plus précisément, nous cherchons à déterminer l'influence de certaines caractéristiques du nouveau management public sur la gouvernance des établissements du secteur public.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

A travers cette communication nous allons essayer de présenter dans une première partie une analyse historique du Nouveau Management Public en passant en revue les apports et les principes de ce paradigme et mener une réflexion sur les réformes entreprises au Maroc dans le cadre du Nouveau Management Public dans une deuxième partie.

Mots clés : Nouveau management public, établissement public, gestion publique, secteur public, gouvernance publique.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Le New Public Management au cœur de la transformation managériale de l'administration marocaine

Achraf EL FILALI (doctorant)
FSJES Souissi, Université Mohammed V – Rabat
achraf.fila9198@gmail.com

Sous l'encadrement du Pr : Noufissa EL MOUJADDIDI
FSJES Souissi –Rabat, Université Mohammed V- Rabat
n.elmoujaddidi@um5s.net.ma

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations,
Droit des Affaires et de développement durable, LARMODAD

Aujourd'hui, un peu partout dans le monde, la transformation de l'action publique est devenue une nécessité, suite aux défaillances dont l'intervention étatique a prouvé dans la gestion des secteurs publics, cela a poussé l'administration publique à emprunter de nouveaux styles de gestion de la part du secteur privé, en proposant des innovations managériales. Ceci porté essentiellement par le New Public Management « NPM » qui cherche à formuler une réponse à la pression sociale qui veut que l'on fasse bon usage des fonds publics pour réaliser des services de qualité dédiés aux citoyens suite aux énormes de dysfonctionnements et de déficiences dont Les organisations publiques ont fait preuve, pendant longtemps. Elles sont souvent jugées inefficaces en raison de leur nature organisationnelle et la finalité de leur institution. En effet, il s'agit d'une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante, et une hiérarchie trop centralisée, ce qui mène à des bouleversements profonds, en termes d'endettement et de déficit.

À ce niveau, nous soulevons la problématique suivante : « Quelle est la contribution de du New Public Management dans les innovations managériales de l'administration marocaine ? » Afin de répondre à cette question, notre papier traitera 2 axes principaux : le 1er sera consacré à l'importance du New Public Management, le deuxième la contribution de ce concept dans l'innovation managériale de l'administration marocaine

Mots-clés : New Public Management, Innovation Managérial, administration marocaine

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Les modèles de gouvernance des portuaire au Maroc : Entre le retrait progressif de l'Etat et l'entrée ascendante du privé

Khalid MEFTAH

FSJES Agdal, Université Mohammed V - RABAT

Laboratoire Management Stratégique

khalid.mef@gmail.com

Résumé

La recherche d'une amélioration de l'efficacité économique des places portuaires et, par conséquent, la performance financière et opérationnelle, a conduit un bon nombre de pays à entreprendre des réformes qualifiées d'institutionnelles.

Ainsi, cette perspective est favorisée par la recherche d'un rééquilibrage et d'une complémentarité entre les acteurs publics, et les des acteurs privés nationaux et transnationaux et donc entre l'Etat et le marché.

Ce travail a pour but de mettre en relief les enjeux de la réforme portuaire au Maroc, et de montrer la pertinence d'un tel management public axé sur la restructuration du secteur au travers de l'entrée ascendante du privé dans le management portuaire.

Le contexte de la privatisation des services portuaires

Pendant les deux dernières décennies, un nombre croissant de pays, à l'échelle mondiale, ont entrepris des politiques visant à réformer leurs industries portuaires. En effet, l'évolution du rôle de l'autorité portuaire dans l'environnement institutionnel s'est traduit par de nouvelles orientations organisationnelles (Brooks, 2004; Olivier et Slack, 2006), telles que l'adoption de politiques de dérégulation et de décentralisation des infrastructures de transport et de la gestion portuaire.

Ce mouvement mondial de réforme, qui concerne une telle industrie à forte intensité capitaliste a pour ambition d'améliorer l'efficacité, ainsi que de réduire les charges financières. De fait, la privatisation a souvent constitué un aspect important de ces politiques.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Aujourd'hui, l'expansion du rôle du secteur privé dans la propriété, la gestion et l'exploitation des ports est l'un des sujets prioritaires auxquels fait face l'industrie portuaire à l'heure actuelle.

Ce mouvement de réforme d'ordre organisationnel, entre dans le cadre des politiques de déréglementation adoptées par les pays du monde dans divers secteurs, dont l'industrie portuaire

En tant que maillon essentiel de la logistique globale, le niveau d'efficacité et de performance des places portuaires influencent, dans une large mesure, la compétitivité d'un pays. Pour atteindre et maintenir un avantage concurrentiel sur les marchés internationaux, les pays se doivent à la fois de comprendre les facteurs sous-jacents de la compétitivité des ports et d'évaluer en permanence leur efficacité.

Ainsi, Tongzon (1995) souligne, que l'efficacité des terminaux portuaires promeut les échanges internationaux d'un pays ouvert sur l'économie internationale.

Facteurs en faveur de la privatisation

Dans son ouvrage intitulé la richesse des nations, Adam Smith (1776) souligne que la propriété privée améliore la productivité et l'efficacité, tout en entraînant par conséquent l'amélioration de la performance économique. Toutefois, Tout en préconisant un rôle limité de l'Etat (la main invisible), adam Smith (1776) a tenté de montrer comment les facteurs de la concurrence et la motivation du profit conduiraient les individus, dans la poursuite de leurs propres intérêts privés, de servir l'intérêt public.

En introduisant la concurrence sur le marché, les entreprises en rivalité poursuivant la finalité de survivre, s'efforcent de produire des services conformément aux besoins du marché, tout en mettant en avant le facteur de la compétitivité prix.

Les partisans de la politique de privatisation soutiennent que l'amélioration de la gestion permettra de créer une plus grande efficacité opérationnelle et de susciter le dynamisme entrepreneurial et l'innovation.

Facteurs contre la privatisation

Les opposants à la privatisation affirment, que la recherche du profit par les acteurs privés, est susceptible de se traduire par une exploitation des usagers (prix excessifs), des employés et de l'environnement. De fait, la mise en œuvre d'une politique de privatisation pourra se répercuter négativement sur le plan social.

Ainsi, bien que la privatisation peut conduire à une plus grande efficacité grâce à une meilleure gestion, (Jones et al., 1990) relèvent, que cela est susceptible d'être accompagné

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

par une réduction simultanée du pouvoir de marché. De plus, Bos (1986) affirme que les actionnaires privés vont opérer pour maximiser les profits, tandis que les actionnaires publics se mobilisent pour maximiser le bien-être des usagers.

Les modèles d'administration portuaire

Baird (1995b, 1997) propose une matrice de fonction de port, comme un modèle pour l'administration du port. L'auteur identifie trois fonctions essentielles du port :

Tableau : les modèles de gouvernance des ports

Les modèles	Régulateur (Réglementation)	Landowner (propriété)	Operator (exploitation : Chargement- déchargement)
Public Pur	Publique	Publique	Publique
Public /Privé	Publique	publique	Privée
Privé/public	Publique	Privée	Privée
Privé pur	Privée	Privée	Privée

Source : Baird (2000).

La globalisation des chaînes de valeur, la généralisation de la conteneurisation ont induit des changements considérables dans le fonctionnement des ports tant au niveau de leurs enjeux qu'au niveau de leurs modes de gouvernance. Ceux-ci, doivent désormais s'intégrer au sein des chaînes logistiques multimodales maritimes et terrestres en expansion géographique pour la desserte d'arrière pays (Léveque, 2012).

Ces mutations ont eu un impact sur les exigences des chargeurs et des armateurs (De Souza G.A., Beresford A.K.C., Pettit S.G. 2003) qui ont été traduit au niveau des ports par la revendication constante d'un supplément de valeur en termes de coût, de temps et de services.

Regard sur l'industrie portuaire : Cas du Maroc

Au Maroc, le développement du secteur de la logistique apparaît comme un levier stratégique pour renforcer la compétitivité de l'économie dans les secteurs de l'équipement et des Transports. Ainsi, tout développement des services logistiques ne peut se réaliser sans infrastructures efficaces, ou sans suppression des handicaps institutionnels tels que les situations de faible concurrence ou de monopole.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

De par sa position géographique qui le situe au croisement des flux internationaux, le Maroc recèle, sur le plan portuaire, des potentialités énormes. Pourtant, en raison des faiblesses de son industrie portuaire, le Maroc souffre d'un désavantage compétitif logistique. Plusieurs facteurs expliquent ces faiblesses qui en accablent la compétitivité (Conseil National du Commerce Extérieur 2002).

En effet, le secteur portuaire est appelé à faire face aux enjeux des perspectives de trafic à long terme avec l'engagement de nombreuses stratégies : Stratégie du secteur de l'énergie, Stratégie du secteur des phosphate, Stratégie industrielle, Plan Emergence, Stratégie nationale du développement de la compétitivité logistique, Plan Halieutis, Stratégie touristique, Plan Maroc Vert.

Bien entendu, il est indispensable pour assurer un accompagnement et une réussite de ces engagements d'avoir des ports performants et compétitifs permettant de saisir les opportunités de l'ouverture sur l'économie mondiale.

Ces objectifs, ont conduit les pouvoirs publics à développer une stratégie basée sur des partenariats avec le secteur privé dans le but de donner une impulsion réelle au secteur des services logistiques. (Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique)

Les facteurs de défaillance de l'industrie portuaire du Maroc

(Houssaini 2007) avance « qu'au lieu d'être au service des exportations, l'industrie portuaire au Maroca, depuis longtemps, mis celles-ci à son service » d'où l'urgence d'une réforme.

A l'époque de l'ODEP, le secteur portuaire souffre de divers dysfonctionnements que l'on résume dans les éléments suivants : (Source : ANP juin 2015).

- des couts de passage portuaires excessifs manquant de transparence.
- Temps d'attente des navires élevé dû à la congestion des infrastructures
- Les rendements réalisés sont loin d'être satisfaisants, en raison des difficultés de concilier entre les objectifs de rentabilité et la fourniture d'un service public jugé ...
- Environnement portuaire jugé non attractifs pour les investisseurs souhaitant investir dans le secteur portuaire.
- La situation du monopole en matière de la manutention à terre et la situation d'oligopole de la manutention à bord
- Les parties prenantes insatisfaits à l'égard du fonctionnement du secteur.
- L'absence d'un cadre légal et juridique lié à l'exercice des activités portuaires.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Depuis sa création, l'ODEP était investie d'une triple mission (commerciale, régaliennne et d'infrastructure) Houssaini (2007).

Le mélange de ces attributions s'est répercuté négativement sur les tarifs et sur la qualité de service ; ce qui fait que l'ODEP "a failli à sa mission de rendre les ports marocains compétitifs et d'en faire de véritables interfaces de facilitation des transports entre le Maroc et le reste du monde" (Elkhayat M. 2003 P 125).

Au sens de Houssaini (2009), l'ensemble de ces faiblesses se traduisent par : « Des coûts excessifs des prestations portuaires pour financer les infrastructures et pour opérer une double péréquation tarifaire entre les ports excédentaires et déficitaires et entre fret à forte valeur ajoutée et fret dit pauvre ».

En effet, il a fallu des années pour se rendre compte que l'Etat n'avait ni le profil ni la vocation du marché et qu'il ne pouvait objectivement pas assurer convenablement et efficacement les rôles qu'il remplit. Guerraoui,D (2000)

Réforme portuaire

L'Etat est, aujourd'hui, convaincu de la nécessité de se désengager partiellement et graduellement de la sphère du marché au profit des modes contractuels avec les acteurs privés, dont la finalité est de couvrir les besoins d'un marché de plus en plus global.

A l'instar de nombreux pays à l'échelle internationale, le Maroc s'est engagé, conformément à la loi n 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé dans une réforme de son secteur portuaire.

Dans la perspective de répondre aux défis et besoins du commerce extérieur, et afin d'apporter des améliorations à l'outil portuaire, la nouvelle organisation du secteur portuaire s'est fixée les principaux objectifs suivants :

- En subdivisant les fonctions portuaires en trois catégories principales, la nouvelle organisation définit les modes de gestion et d'exploitation des ports, ainsi que l'entité responsable de chaque fonction.
- La recherche d'une gestion portuaire marquée par l'efficacité et l'efficience en dotant les organismes qui auront à assurer les activités portuaires de l'exploitation et de régulation de la souplesse.
- L'amélioration de la compétitivité des ports marocains à travers leur dotation des moyens requis au bon fonctionnement, dans le but d'améliorer leur productivité et leur efficacité et leur efficience.
- L'encouragement et le développement de la participation progressive du secteur privé dans les activités de construction et d'exploitation portuaire.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Afin de concrétiser ces objectifs qui semblent ambitieux, une refonte structurelle profonde du secteur portuaire s'impose, de manière à permettre de relever ces défis.

Cette réforme portuaire a défini principalement trois fonctions majeures pour le secteur portuaire :

la fonction régalienne

la fonction d'autorité

la fonction commerciale

Source Conseil National du Commerce Extérieur (2002)

La fonction régalienne : cette fonction a pour rôle la définition de la politique portuaire et sa mise en œuvre, la planification et la réalisation de nouvelles infrastructures portuaires. Cette mission est assurée sous la responsabilité du Ministère de l'Équipement et des Transports, à travers la Direction des Ports et du domaine Public Maritime.

La fonction d'autorité portuaire : cette fonction a pour mission la régulation à travers l'octroi et le suivi des mouvements de concessions et d'autorisation d'exercice des activités de l'exploitation portuaire. Ces responsabilités sont assurées par ANP l'agence nationale des ports et la TMSA qui gère le port de Tanger Med. L'agence nationale des ports : ANP Dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'agence nationale des ports est un établissement public soumis à la tutelle de l'État, l'agence nationale des ports ANP est soumise au contrôle financier de l'État applicable aux établissements publics

La fonction commerciale : Dans le cadre des concessions ou autorisations d'exercice des activités de l'exploitation portuaires, les fonctions commerciales sont confiées à la société d'exploitation des ports concurremment avec des exploitants et opérateurs portuaires (entités privées ou publiques en tant qu'opérateurs ou prestataires de services).

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Conclusion

Au Maroc, la rareté relative des ressources à allouer au financement d'une demande sociale en croissance rapide d'une part, et le souci de s'adapter au nouvel environnement économique et politique d'autre part, ont conduit les autorités publiques centrales et locales à se préoccuper de la rénovation des grands services publics. Guerraoui, D (2000). De surcroît, les dysfonctionnements majeurs ont trait essentiellement aux modalités inefficaces de gestion de certains services publics, dont de nombreux services publics connaissent de sérieuses difficultés, tant financières que managériales, les empêchant de remplir de façon équitable et efficace leurs missions d'intérêt général. Ces dysfonctionnements ont conduit les autorités publiques à adopter d'autres formes d'organisation des activités.

Bibliographie

- Baird A.J., (2000), "Port Privatisation: Objectives, Extent, Process and the UK Experience", International Journal of Maritime Economics, 1, p. 177-194.
- Houssaini A. (2009), Supply Chain Management: Un décisif enjeu compétitif, CooLoque, Logistiqua 2010, Université Ibn Zohr, ENCG, Agadir.
- Houssaini, A. (2007), « Compétitivité et Supply Chain Management : l'enjeu des
- « Exportations marocaines », Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de gestion, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès.
- Guerraoui D., (2000), « le système des concessions : une alternative pour la rénovation des services publics ? », Critique économique, Vol(3), n°4, pp81-85.
- El Khayat M, (2002), « Enjeux logistiques et compétitivité du port de Casablanca. In: Méditerranée, tome 98, 1-2-. Systèmes de transport en mutation dans l'espace euro-méditerranéen. En hommage au professeur Maurice Wolkowitsch. pp.105-112;
- Banque Mondiale, Ministère de l'Équipement et du transport (2006), La logistique du commerce et la compétitivité du Maroc, Rapport www.mtpnet.gov.ma/Morocco.
- El Khayat M, (2014), « Infrastructures de transport et logistique : des leviers stratégiques pour le commerce et la compétitivité », in CIHEAM, MediTERRA 2014 Presses de Sciences Po « Hors collection », p.111-129.
- Banque Mondiale, Ministère de l'Équipement et du transport (2006), La logistique du commerce et la compétitivité du Maroc, Rapport www.mtpnet.gov.ma/Morocco.
- Conseil National du Commerce Extérieur (2002), Étude sur la compétitivité du Port de

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Casablanca, IBM Global services - Business consulting services, Casablanca
- De Souza G.A., Beresford A.K.C., Pettit S.G. (2003), Liner Shipping Companies and
- Terminal Operators: Internationalization or Globalisation, Maritime Economics & Logistics, Vol.5, N°4.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

La gestion axée sur les résultats : Levier de modernisation du management des organisations publiques au Maroc (Retour d'expériences)

Results-based management: Leverage for modernizing the management of public organizations in Morocco (Feedback)

Jamila EZ-ZAOUINE

Doctorante en Sciences Economiques et Gestion. Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG). Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Ibn Zohr, Agadir. Maroc
ezzaouinejamila@gmail.com

Abdelkbir ELOUIDANI

Enseignant chercheur. Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Ibn Zohr, Agadir. Maroc
elouidani@gmail.com

Résumé

Depuis plusieurs années, le management a pris sa place dans les organisations publiques. Cependant, il s'avère que la mise en œuvre de ce concept est strictement liée à la prise en considération de la performance (Grefte, 1999). De ce fait, le management est caractérisé par la recherche d'une performance optimale, concept clé qui renvoie à celui de résultats. En effet, l'évaluation aussi bien de la performance que du résultat, exige de prendre en considération des objectifs à atteindre qui sont définis préalablement sur la base de l'allocation de moyens disponibles (modèle de Gilbert, 1980). Telles sont les notions-clefs du pilotage de l'action publique, au cœur des nouvelles approches développées dans le cadre du nouveau management public (NPM) (Osborne et Gaebler, 1993). Bien que les pratiques de ce paradigme diffèrent fortement d'un pays à l'autre (Araujo 2001), le point commun reste « l'accent mis sur la gestion, et non sur les politiques, sur l'évaluation et l'efficacité des performances » (Bevir et al., 2003).

En effet, les efforts fournis en termes de réinvention, de restructuration et de renouvellement des gouvernements ont eu des objectifs et des incitations similaires : améliorer l'efficacité et l'efficience du secteur public, améliorer la réactivité des agences

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

publiques vis-à-vis de leurs clients, réduire les dépenses publiques et améliorer la responsabilisation de la direction (Halligan, 1995 ; Kettl, 1997). Dans ce sens, l'ouverture des agences gouvernementales à la concurrence, une plus grande privatisation, des partenariats public-privé et des normes de responsabilité ont permis d'améliorer la performance. Cette orientation vise à réduire le fardeau fiscal, à accroître la confiance des citoyens considérés dans le paradigme du NPM comme étant des clients, et à améliorer l'efficacité. Pour ce faire, une plus grande attention portée à la gestion des résultats a remplacé une orientation du secteur public régie par des intrants et des extrants, tandis que la gestion de la performance envahissait de plus en plus le secteur public (Dunleavy et Hood, 1994).

Au Maroc, la logique des résultats a remplacé celle des moyens et a entraîné un changement de la nomenclature budgétaire, structurée autour de programmes qui matérialisent l'ossature du management de la performance publique. Afin d'orienter, de mesurer et d'améliorer l'efficacité de leur mise en œuvre, chaque programme est associé à une stratégie comportant des objectifs clairs et des indicateurs de performance (chiffrés) permettant d'évaluer la réalisation de ces objectifs. Cette transition d'une gestion axée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats traduit le passage d'une approche technique du fonctionnement de l'organisation à une approche favorisant la culture managériale à l'intérêt du public. On assiste donc à un modèle de management par la performance plus administratif que politique.

En outre, l'adoption de la Loi Organique n°130-13 relative à la loi de Finances (LOF) a favorisé le lancement d'une dynamique de modernisation de la gestion publique, qui a placé les obligations de transparence, de performance et de reddition des comptes au centre de l'action gouvernementale, et a impliqué une évolution du cadre budgétaire par l'instauration d'un budget programme axé sur la performance, auquel est associé un ensemble d'objectifs stratégiques et opérationnels dont l'atteinte des résultats est mesurée par des indicateurs de performance, afin d'améliorer l'efficacité de leur mise en œuvre.

Au regard de l'expérience marocaine, la gestion axée sur les résultats a-t-elle abouti à améliorer la performance des organisations publiques et à moderniser leur management ? La présente contribution s'attend à s'interroger sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et à montrer l'évolution de « l'orientation vers les résultats » dans le cadre des pratiques récentes du nouveau management public (NPM) par les organisations publiques au Maroc. Pour ce faire, il importe de se demander :

- Quel management pour les organisations publiques ?

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Quelles sont les conditions de réussite pour la modernisation managériale des organisations publiques ?
- La gestion axée sur les résultats est-elle une nécessité pour les organisations publiques ?
- Quelle pratique et quel impact des réformes du NPM dans le contexte marocain ?
- En quoi consiste le passage de la gestion axée sur les moyens à la gestion axée sur les résultats dans les organisations publiques marocaines ?
- Quels sont les leviers qui ont été développés pour améliorer les performances des organisations publiques au Maroc ?

Voici en somme les questionnements auxquels on essayera, d'apporter quelques éléments de réponse, dans cette étude de nature exploratoire descriptive.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier n°2 : L'innovation managériale dans l'action publique des collectivités territoriales -1

Modérateurs : Hicham BENYASSINE, Enseignant-chercheur, Université Mohammed V de Rabat & Jihane SEBAÏ, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

- *Le Management des collectivités territoriales : de l'hybridation vers le NMP*
Nouha AMRANI, Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès- Maroc & Mohammed HEMMI, Professeur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès- Maroc
- *Le rôle du maire dans la promotion du développement urbain durable*
Naoufel BELHAJ, Doctorant, Faculté de Droit, Université Cadi Ayyad – Marrakech
- *Le management environnemental : quelles innovations pour le secteur public territorial ?*
Fadoua LAGHZAoui, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger-Maroc & Sarah FERHOUN, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger-Maroc
- *La création de communautés managériales ouvertes dans des collectivités territoriales françaises ; des initiatives innovantes ?*
Jérôme DUPUIS, Maître de conférences HDR, IAE- Université de Lille, RIME Lab. (EA 7396) & Akim CHEKHAB, Doctorant, IAE- Université de Lille, RIME Lab. (EA 7396)

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Le Management des collectivités territoriales : de l'hybridation vers le NMP

Nouha AMRANI

Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès- Maroc
nouha.amrani@gmail.com

HEMMI Mohamed

Professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès- Maroc
hemmi2000ma@yahoo.fr

Résumé

Suite aux différentes crises qui ont bouleversé le monde entier vers la fin des années 80, les organisations publiques ont connu une phase transitoire basée sur des réformes multiples dont les principes sont communs et qui sont issues d'un paradigme reconnu par le NMP.

L'introduction d'un nouveau mode management ainsi que ces procédures et méthodes dans le contexte public relève d'une réalité incontournable. De ce fait, elle représente une solution optimale pour pallier aux différents dysfonctionnements résultants de certains paradigmes de la gestion traditionnelle à savoir le monopole de l'Etat et la bureaucratie. Contrairement à l'expérience Française, les pratiques du NMP au Maroc ont commencé d'abord dans les administrations publiques pour s'introduire par la suite dans les collectivités territoriales. Selon la théorie de l'hybridation Boyer (1997), le NMP constitue un modèle productif, dans le sens où il vise à dépasser le clivage entre le modèle privé (fondé sur la logique du marché) et le modèle public (basé sur la bureaucratie wébérienne et la suprématie légale) pour en faire leurs propres outils managériaux adaptés aux missions du service public local (Hae-Ok Pyun, 2013). Autrement dit, le NPM va servir de tremplin pour les collectivités territoriales pour s'émanciper de l'Etat et approprier leur méthode de gestion pour plus d'autonomie.

La question principale qui guidera notre réflexion est la suivante : comment intégrer le NMP dans les collectivités territoriales sans remettre en cause les principes et les fondements de la gestion publique locale ?

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

La présente communication fixe comme objectif trouver des éléments de réponses à la question susmentionnée tout en mettre l'accent sur l'évolution du NMP dans le contexte Marocain et spécialement dans les collectivités territoriales. Pour ce faire, une étude comparative entre l'ancien modèle de management public et le NMP s'avère primordiale dans le but de comprendre les éventuels changements et déterminer les apports et les limites de chacun. Dans la même vaine, solliciter l'hybridation comme soubassement théorique est nécessaire afin de comprendre et rendre légitime le passage vers ce nouveau mode de gestion.

Mots clés : NMP, Management public, Hybridation, modèle productif, collectivités territoriales

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

LE ROLE DU MAIRE DANS LA PROMOTION DU DEVELOPPEMENT URBAIN DURABLE AU MAROC

Naoufel BELHAJ

Laboratoire de Recherche « Innovation, Responsabilités et Développement Durable INREDD »

Faculté de Droit, Université Cadi Ayyad – Marrakech (Maroc)

belhaj.naoufel@gmail.com

Résumé

Les villes constituent les véritables locomotives socio-économiques des pays. C'est au niveau des villes que se bâtit l'avenir, car elles concentrent l'innovation, les universités et les centres de recherche, ainsi que les principaux équipements artistiques, culturels et sportifs. De ce fait, les villes constituent « des moteurs économiques, sociaux, culturels et technologiques dans un monde en pleine transformation. Elles gagnent en influence, mais aussi en responsabilités ».

Appliqué à la ville, le développement durable établit les concepts opératoires, les fondements éthiques et les politiques publiques permettant d'articuler l'aménagement spatial des agglomérations et le développement socio-économique avec une gestion prudente de l'environnement afin de garantir la viabilité à long terme des systèmes urbains.

Ce développement passe par la création, la promotion et le renforcement d'avantages compétitifs locaux, visant à soutenir le développement d'entreprises locales et à attirer des entreprises de l'extérieur. Ces avantages compétitifs sont liés essentiellement à des caractéristiques locales qui peuvent encourager le développement, et sur lesquels on peut agir, à savoir : la présence d'infrastructures de qualité, la présence de matières premières ou de sols fertiles, le dynamisme de l'économie locale, la présence de main d'œuvre qualifiée, la présence d'institutions d'accompagnement des activités économiques, ainsi que de managers-stratèges, compétents et qualifiés, capables de transformer la ville en îlot de prospérité, de savoir-faire, de compétitivité et d'innovation.

Cette communication vise à présenter les rôles que peuvent jouer le maire et les gestionnaires de la ville dans la promotion du développement urbain durable au Maroc. Des problématiques spécifiques comme la gouvernance urbaine, la concertation et la

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

coordination avec les différents acteurs de la ville, la vision stratégique et planification, ainsi que la participation effective des populations vulnérables seront abordés.

Mots clés : Développement durable, Gouvernance, Ville, Innovation, Coordination

Bibliographie :

- Adidi A., (2016), La ville marocaine face aux défis du « développement durable », Institut Royal des Etudes Stratégiques « IRES »
- Agoumy T. et Refass M., (2012), Ville et environnement durable en Afrique et au Moyen-Orient, Publications de la faculté des lettres et des sciences humaines – Rabat
- Bailly A., Brun P., Lawrence R., Rey MM, (2000), Développement social durable des villes, principes et pratiques, Ed. Economica, Paris.
- Barnier V., Tucoulet C., (1999), Ville et environnement. De l'écologie urbaine à la ville durable, Problèmes politiques et sociaux, n°829, La Documentation française, Paris.
- Beaupuy J-M., (2008) Bâtir des villes durables ; Editions : Yves Michel ; Paris
- Bonnet J., (2012), Aménagement et développement territorial, Editions : Ellipses, Paris.
- Delbaere D., (2010), La fabrique de l'espace public « Ville, Paysage et démocratie », Editions : Ellipses, Paris.
- Emelianoff C., (1999), Comment définir la ville durable, PUR, Paris,
- Emelianoff C., (2005), L'urbanisme durable en Europe : à quel prix ?, in Le Développement Durable, Jean-Paul Maréchal et Béatrice Quenault (dir.), PUR, Rennes.
- FONDAFIP (2015), La gouvernance financière au Maroc et en France, 9ème édition du Colloque International des Finances publiques, Rabat
- Fonds Mondial pour le Développement des Villes « FMDV », (2014), Renforcer les recettes fiscales locales pour financer le développement urbain en Afrique, Paris
- Matagne P., (2005), Les enjeux du développement durable, éditions : l'Harmattan, Paris.
- Outrequin P., Charlot-Valdieu C., (2009), L'Urbanisme Durable, Concevoir un Ecoquartier ; Edition : Moniteur ; Paris.
- Passet R., (2000), Comment parvenir au développement durable ?, Problèmes économiques, Paris.
- Sedjari A., (1999), le devenir de la ville, l'Harmattan, Paris.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Yvette V. et Jalta J., (2010), Développement durable ; tous les enjeux en 12 leçons, Edition : Autrement, Paris.
- Zaoual H., (2008), Développement durable des territoires : Economie sociale, environnement et innovations, éditions : Le Harmattan, Paris.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Le management environnemental : quelles innovations pour le secteur public territorial ?

Fadoua LAGHZAOUI, Sarah FERHOUN
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger-Maroc
Laghzaouifadoua@hotmail.com
Eco.fere@gmail.com

Résumé

Les problèmes de l'environnement ne cessent de prendre de l'ampleur à diverses échelles territoriales et le diagnostic et les analyses développés autour de l'évaluation de l'état de l'environnement soulignent sa gravité au monde entier. Les collectivités territoriales de leur part sont des acteurs importants de la gestion de l'environnement, puisqu'elles sont à l'origine de 80% des émissions du CO₂ qui découlent de l'activité urbaine.

Cependant ces dernières décennies, une prise de conscience a été menée quant aux questions environnementales suite à des pressions sociales, politiques et législatives pour aboutir à une institutionnalisation, du coup les organisations sont-elles sues progressivement intégrer à la définition de leurs stratégies, des paramètres environnementaux faisant apparaître un nouveau mode de gestion à savoir le management environnemental.

Selon un cadre général le Management des collectivités dans ces dernières années privilégie la transposition de nouvelles pratiques managériales (New Management public) par le biais de l'intégration des outils de gestion issus notamment des entreprises privées touchant ainsi différents modes de management entre autre le management environnemental.

Le Maroc de sa part a opté pour l'adoption d'une nouvelle approche stratégique on l'instaurant dans les collectivités territoriales, qui s'inscrivent dans une nouvelle approche de management public, qui se manifeste par la mise en place des plans d'actions communal (PAC) sur l'ensemble du territoire Marocain, en parallèle avec des plans et programmes territoriaux visant à améliorer l'état de l'environnement au niveau local.

Le Plan d'action communal met en valeur les TIC en lançant le Système d'Information Communal (S.I.C) : qui est composé d'un ensemble d'unités informatiques, construites autour d'une base de données. Il permet à la commune d'élaborer sa monographie, les

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

indicateurs économiques et sociaux de son territoire et son plan d'action communal. Le SIC comprend aussi des outils permettant à la commune d'évaluer l'opération de la planification communale.

Sachant que les TIC contribuent à une gestion optimale du territoire au niveau de proximité, délais et Coût et constituent aujourd'hui l'un des principaux leviers de la modernisation de la gestion publique et territoriale, puisqu'elle accompagne la nouvelle ère de la stratégie de dématérialisation et de digitalisation des services publics que notre pays a mis en œuvre. Et ceux en mettant en place des services électroniques pour le grand public et les entreprises et en transformant les relations entre les collectivités et ses usagers, entreprises et particuliers (client). Il nous a semblé judicieux de traiter la place de ces TIC dans le management environnemental des communes.

En effet, sachant que le management environnemental est un mode de gestion qui vise à prendre en compte l'impact environnemental des activités d'une entité (entreprise, service...), à évaluer cet impact et à le réduire, ceci est pratiqué par les communes afin d'assurer un service public efficace et efficient, dont l'objectif final est la satisfaction du citoyen. Afin d'assurer cette satisfaction, ce mode de management est amené à intégrer le plus possible des TIC.

Cependant, nous avons constaté que très peu d'études sont menées à l'échelle locale traitant principalement de la place des TIC dans le management environnemental des communes comme étant un vecteur d'innovations managériales.

D'où l'objectif principal de cet article est d'identifier les principales pratiques, opportunités et menaces qui découlent des TIC dans les pratiques du management.

Fondée sur une démarche qualitative et ayant comme un appui l'étude de cas, notre recherche permet de constater qu'au-delà de la volonté et de l'engagement des collectivités territoriales, ces derniers font face à plusieurs défis (politique, financier, conscience citoyenne, technique et environnemental)

Ainsi que, malgré les bénéfices représentés par l'usage des TIC dans la qualité de la délivrance des services publics aux citoyens. La promotion de cette culture, reste paralysée par des freins dont : la fracture numérique, le manque d'infrastructures, l'insuffisance budgétaire, les obstacles organisationnels et la résistance au changement.

Mots-clés : Management environnemental, innovations, TIC, collectivités territoriales, stratégie, Maroc.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

La création de communautés managériales ouvertes dans des collectivités territoriales françaises ; des initiatives innovantes ?

Jérôme DUPUIS

Maitre de conférences HC, IAE- Université de Lille, RIME Lab. (EA 7396)

jerome.dupuis@univ-lille.fr

Akim CHEKHAB

Doctorant, Université de Lille, RIME Lab. (EA 7396)

akim.chekhab@accesconseil.fr

Résumé

Les collectivités territoriales françaises se caractérisent, depuis près de 40 ans désormais, par un contexte institutionnel et réglementaire en très forte évolution (transferts de compétences, élargissement des périmètres, mise en œuvre de fusions, montée en puissance des communes nouvelles...) qui oblige les collectifs de direction, cadres et responsables à s'adapter en permanence à un environnement de moins en moins prévisible et tenant compte de contraintes croissantes en matière de ressources .

Dans ces conditions, de nouveaux collectifs professionnels émergent en prenant appui notamment, sur les potentialités du numérique pour s'organiser autour de « communautés éphémères », rassemblées autour d'un objet managérial ou d'enjeux organisationnels caractérisant l'actualité du moment. On peut citer notamment les collectifs de cadres travaillant à anticiper les impacts de fusion institutionnelle, de rapprochement entre organisations, du déploiement de mutualisations ...

Recherchant à dépasser la tension classique entre logique d'exploitation et logique d'exploration dans son versant stratégique, ces communautés construisent et animent des espaces hybrides, ponctuels, ouverts, évolutifs, dans une dynamique itérative, à distance des logiques bureaucratiques ou des processus par trop institutionnalisés, pour faire émerger des espaces d'apprentissage, d'expérimentation, de compagnonnage, mais toujours éphémères, comme si les cadres recherchaient à éviter l'inertie de l'institutionnalisation des pratiques professionnelles.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Notre contribution vise à cibler davantage les communautés émergentes nées en réponse à des enjeux et des problématiques managériales en lien avec la construction de nouvelles entités suite à des fusions d'entités administratives issues des nouvelles législations. Notre propos consiste notamment à observer la capacité à développer une forme d'ambidextrie conceptuelle et méthodologique de ces communautés inscrites dans des espaces éphémères, non institutionnalisés.

Nous présenterons ainsi deux cas complémentaires dans leurs approches.

- Un premier cas concernera une communauté, collectif de cadres dans une intercommunalité connaissant la mise en œuvre opérationnelle d'un schéma de mutualisation, qui s'oriente vers la création d'une communauté RH prenant appui sur un réseau animé par une plateforme numérique, au service d'un projet de performance managériale RH à l'échelle de l'ensemble du territoire intercommunal et englobant l'ensemble des communes membres
- Le second cas concernera la fusion de deux entités, région et département, questionnant profondément la culture managériale des cadres qui vont ainsi rechercher au travers d'espaces de travail et de rencontres éphémères à faire émerger une nouvelle culture managériale en prise avec les enjeux de la nouvelle entité. Pour ce faire, un long dispositif, en grande partie émergent, empirique et itératif va voir naître des initiatives, des projets et in fine une plateforme commune rassemblant les productions et les expérimentations de cette communauté en devenir.

Notre communication a ainsi pour objectif de répondre à deux questions de recherche : comment qualifier ces communautés managériales ; dans quelle mesure celles-ci constituent elles des innovations managériales et quelle en est la portée ?

Aujourd'hui, les communautés managériales se multiplient et prennent des formes très diverses dans les entreprises. Ce sont notamment des groupes de projet ou de co-développement, des ateliers d'échanges de bonnes pratiques, ou plus simplement encore des acteurs liés à des plateformes collaboratives ou des réseaux sociaux d'entreprise. Ces initiatives, que nous retrouvons dans nos deux cas dans un contexte public territorial, font écho à plusieurs registres évoqués dans la littérature : les communautés de pratiques [dont les premiers travaux des anthropologues Lave et Wenger (1991) font mention, et qui joueraient un rôle dans le développement de la capacité d'une organisation à travailler, apprendre et innover (Brown et Duguid, 1991) comme étant des « groupes de personnes partageant un intérêt ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent à mieux

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

le faire, car ils interagissent régulièrement » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002)] ; les paysages de pratiques (Wenger, 1998) qui expliquent comment ces communautés peuvent interagir les unes avec les autres pour capitaliser et diffuser des connaissances utiles à l'ensemble de l'organisation. En outre, plusieurs raisons sont de nature à expliquer leur émergence et leur développement : un besoin de ressourcement à travers des groupes de parole pointant des difficultés communes et contribuant collectivement à les relativiser ; un besoin de prise de recul contribuant à la mise à plat des pratiques professionnelles et à l'élaboration des réponses nouvelles à y apporter ; un besoin d'appartenance en fédérant les managers ainsi impliqués autour d'une vision partagée des évolutions et de leurs rôles respectifs ; un besoin organisationnel en favorisant le travail commun sur des objectifs partagés combinant émulation et coopération. Nos situations empiriques mériteront d'être décryptées eu égard à ces premières emmenés.

En outre, pour comprendre la dynamique d'innovation organisationnelle et managériale susceptible de naître de ces initiatives ; plusieurs questionnements mériteront d'être explicités : peuvent-elles être considérées comme la « mise en place de nouvelles pratiques, méthodes managériales, structures organisationnelles permettant d'améliorer les performances de l'organisation » (Dubouloz, 2013) ; ou comme de « nouvelles approches en matière de connaissances pour réaliser le travail de management et (de) nouveaux processus qui produisent des changements dans la stratégie, les procédés administratifs et les systèmes » (Damanpour et Aravind, 2012) ; ou enfin comme de nouvelles démarches d'apprentissage organisationnel (Scozzi et Garavelli, 2005) de nature à lever les barrières tant externes qu'internes (Van de Ven, 1986 ; Dubouloz, 2013) à la capacité d'innovation des équipes ?

Ainsi notre communication devrait permettre d'ouvrir la réflexion concernant les singularités de ces communautés professionnelles au sein des collectivités locales, de leur place dans les transformations organisationnelles et de leur contribution aux changements de pratiques managériales.

Références bibliographiques

- Becker S.M. et T.L. Whisler (1967). The innovative organization: a selective view on current theory and research, *Journal of Business*, octobre.
- Birkinshaw W J, Hamel G et Mol M J (2008), Management innovation, *Academy of Management Review*, vol 33, n° 4, p. 825-845.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Bouchez JP (2015), Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial hybride ? Le cas des communautés de pratique « pilotées », *Gérer et Comprendre*, 3, n° 121, p. 51-60.
- Brown, JS, Duguid, P (1991) Organizational learning and communities-of-practice : Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), p. 40-57.
- Carassus D., Favoreu C. et Gardey, D. (2014). Factors that determine or influence managerial innovation in public contexts: the case of local performance management, *Public Organization Review*, 14(2), p. 245-266.
- Cohendet P.& al (2011), Créer, implanter et gérer des communautés de pratiques, *Gestion*, 35(4), p. 36-46.
- Damanpour F. et Aravind D. (2012), Managerial innovation : conceptions, processes and antecedents, *Management and Organization Review*, vol 8, n°2, p.423-434.
- David A. (1996), Structure et dynamique des innovations managériales, *Cahiers de recherche du CGS*, n° 12, juillet, 43 p.
- Dubouloz S (2013), Les barrières à l'innovation organisationnelle : le cas du Lean management, *Management International*, vol 17, n° 4, p. 121-144.
- Hamel G. (2006), The why, what and how of management innovation, *Harvard Business Review*, vol. 84, n°2, p.72-84.
- Hamel G., Mol M.J.et Birkinshaw J. (2008), Management innovation, *The Academy of Management Review*, 33, (4), p.825-845
- Lave, J, Wenger, E (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives)*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Leroy et al. (2013), L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives, *Revue française de gestion*, vol. 39, n°235, août-septembre, p.77-90.
- Mamman B.A. (2009), From management innovation to management practice, *The International Journal of Organizational Innovation*, vol.2, n°2, p.22-60.
- Probst, G, Borzillo, S (2008), Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal* 26(5), pp 335-347.
- Scozzi B., Garavelli C et Crowston K (2005), Methods for modeling and supporting innovation processes in SME's, *European Journal of Innovation Management*, vol 8, n°1, p.120-137.
- Van de Ven A.H. (1986), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, vol. 32, n°5, p.590-607.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Wenger, E (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Wenger E. & al. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier 3 : Innovation et pilotage de l'action publique – 1

Modérateurs : Meryem CHIADMI, enseignante-chercheuse, Université Mohammed V de Rabat & Mourad ATTARÇA, Maître de conférence - IAE Versailles / LAREQUOI

- Le management des risques et action publique au Maroc : une innovation de rupture ou une innovation incrémentale ?
Adil ZABADI, Professeur, INAU & Abdelfattah ROUCHDI, Cadre Chercheur
- Management des ressources communes en situation des anticommons : Cas des ressources halieutiques au Maroc
Ismael AZAGUAGH, Docteur, Economiste des Pêches, Institut National de Recherche Halieutique
- La comptabilité de gestion dans le secteur public : un instrument de communication externe
Khalid OULAD SEGHIR, Enseignant-chercheur, FSJES – Tanger, Maroc - Groupe de Recherche en Economie et Territoire, Université Abdelmalek Essaadi & Said NAJEH, Doctorant, FSJES – Tanger, Maroc - Groupe de Recherche en Economie et Territoire, Université Abdelmalek Essaadi
- Difficultés de la mise en place de la comptabilité générale au sein des EPA nouvellement créés : Cas AREP
Khalid OULAD SEGHIR, Enseignant-chercheur, FSJES – Tanger, Maroc - Groupe de Recherche en Economie et Territoire Université Abdelmalek Essaadi & Zainab HEYAME, Doctorante

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Le management des risques et action publique au Maroc : une innovation de rupture ou une innovation incrémentale ?

Adil ZABADI, professeur habilité à l'INAU
adilzabadi@gmail.com

Abdelfattah ROUCHDI, cadre chercheur à l'INAU
rouchdiabdelfattah@gmail.com

Mots clés : innovation managériale, action publique, management des risques, Maroc

Résumé

A l'échelle mondiale, l'action publique se fait, aujourd'hui, dans un contexte marqué par l'incertitude et la complexité. Ces deux phénomènes découlent de l'interpénétration de plusieurs facteurs : mondialisation et globalisation, injonction au développement durable, essor de la participation et de la gouvernance, décentralisation et territorialisation des politiques publiques, essor des risques de tout genre...

Le Maroc ne déroge pas à cette règle de changement et de recomposition de l'action publique. Face à ces changements, les pouvoirs publics tentent d'innover pour ajuster l'action par rapports aux éléments susmentionnés.

Dans cette mouvance, différentes formes d'innovations sont perceptibles notamment la montée en puissance du management des risques.

Le Maroc est en effet exposé à de multiples aléas dont la probabilité d'occurrence augmente. Le développement économique combiné avec l'urbanisation rapide, la concentration des principales activités sur le littoral et l'exposition croissante aux effets du changement climatique constituent des véritables sources d'accroissement de vulnérabilité.

Cette exacerbation des risques a été, depuis quelques années, accompagnée par des efforts louables pour aller vers une plus grande résilience. Aujourd'hui, de nombreuses opportunités convergent pour définir et déployer un cadre de gouvernance des risques plus adapté. Ainsi, l'engagement politique des pouvoirs publics, les changements attendus des processus de décentralisation et de régionalisation en cours, et les attentes accrues

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

des citoyens concernant l'amélioration de leurs cadres de vie et de la gouvernance de la chose publique offrent une occasion majeure de changement qu'il convient de saisir.

Notre participation vise à comprendre pourquoi et comment émerge et se construit cette innovation dans les administrations marocaines. Dresser l'histoire récente de la gestion des risques afin d'expliquer l'essor de ce nouvel instrument (Lascoumes & Le Galès, 2005), d'identifier les acteurs de l'émergence et de mettre en perspective les évolutions à venir.

Bibliographie sélective

- Beck, U. (2008). La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité. Flammarion
- Bernard, F., Dufour, N. (2019), Piloter la gestion des risques et le contrôle interne. Maxima
- Combalbert, L (2018). Le management des situations de crise : Anticiper les risques et gérer les crises. ESF éditeur
- Dupuy, J-P. (2002). Pour un catastrophisme éclairé : Quand l'impossible est certain. Seuil
- Fontaine, J. ; Hassenteufel, P. (2002). To change or not to change: Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain. PUR
- Hamdouch, A. ; Depret, M-H. (2012). Mondialisation et résilience des territoires : Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences. Presses de l'Université du Québec
- Hassid, O. (2011). Le management des risques et des crises. Ed. 3. DUNOD
- Lascoumes, P. ; Le Galès, P. (2005). Gouverner par les instruments. Presses de sciences po.
- Le Ray J. (2015). De la gestion des risques au management des risques : Pourquoi ? Comment ? AFNOR
- Michel X. ; Cavallé P. (2009). Management des risques pour un développement durable. Dunod
- Sidibe, D.(2018). Gouvernance et management des risques : Les conseils d'administration en question. EMS Editions.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Management des ressources communes en situation des « anticommons » : Cas des ressources halieutiques au Maroc

Ismail Azaguagh

Economiste des Pêches, Institut National de Recherche Halieutique

Résumé

Tout le monde reconnaît le rôle que joue l'innovation dans la croissance économique et la promotion du bien-être social. Comparativement au secteur privé, le secteur public se caractérise par des structures institutionnelles et des mécanismes particuliers susceptibles de promouvoir les innovations et contribuer ainsi à cette croissance économique. Les organisations, publics ou privés, ont toujours cherché à innover afin d'améliorer leur compétitivité et leurs services. Les innovations managériales s'inscrivent dans ce contexte et sont en mesure de générer des avantages compétitifs, notamment dans le secteur public où l'intérêt de ce type de changement n'était pas bien élucidé.

Le secteur public contribue significativement au développement des économies modernes, en particulier dans les pays en voie de développement. La capacité de ce secteur à innover est largement considérée comme composante primordiale dans la performance du processus d'innovation, et pourrait avoir de profonds impacts sur la manière dont l'innovation est mise en application et sur les politiques qui la supportent.

Les réformes de l'administration publique tournent autour des débats scientifiques sur le rôle de l'Etat et du marché. Toutefois, les institutions publiques et privées ainsi que les gouvernements et les marchés sont tous nécessaires à toute économie dans la mesure où chaque partie contribue à alléger l'inefficience, sans qu'il y ait une prédominance d'une partie sur les autres (Driouchi, 2013). Les gouvernements ne peuvent pas à eux seuls produire des politiques induisant des bénéfices nets dans toutes les situations. Les institutions privées, communes et publiques peuvent interagir sous une forme d'arrangement institutionnel adaptée à chaque situation particulière (Ostrom, 2011).

Les services publics intègrent les fonctions de provision, de production et de délivrance, cependant la provision reste de loin la principale fonction de l'administration publique. La provision implique des politiques d'allocation et le développement d'un cadre réglementaire adéquat. Un des domaines primordiaux d'intervention de l'administration publique est celui des communs. L'Etat est le propriétaire de la quasi-totalité des

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

ressources communes notamment dans les pays émergents comme le cas du Maroc. L'Etat procure un nombre considérable des biens et services publics. Parmi ces biens et services, figurent les services managériaux n'ayant pas bénéficié d'une grande attention par les pouvoirs publics et qui sont peu étudiés sur le plan scientifique.

La pêche est une activité économique qui génère une importante valeur ajoutée et contribue à la création de l'emploi et à la réduction de la pauvreté (FAO, 2014). Au Maroc, la valeur de la production halieutique en 2014 représente 2 à 3 % du PIB (MPM, 2015). Cependant, la plupart des stocks sont menacés de surexploitation à cause de la surpêche et de la mauvaise gouvernance (FAO, 2014 et OCDE, 2014). La défaillance managériale des pêcheries a des répercussions négatives sur la durabilité des ressources et leur valorisation. Les raisons de cette défaillance sont multiples et mal connues. L'échec ou l'imperfection de coordination sont parmi ces raisons.

Cette contribution scientifique se focalisera sur les problèmes liés à l'innovation managériale et le rôle de l'action publique dans le domaine des communs, en particulier l'analyse des problèmes des biens communs au Maroc et la promotion de nouvelles opportunités en matière de management des ressources halieutiques. Elle vise aussi à élucider les problèmes liés à la coordination. En effet, les « anti-communs » figurent parmi les raisons de l'échec de la coordination (Driouchi, 2016). Alors que dans les communs tous les membres de la communauté ont le libre droit d'utiliser les ressources communes et rares et personne ne peut exclure les autres membres, les « anti-communs » font référence à la situation où plusieurs co-usagers détiennent des droits d'exclusion les uns vis-à-vis des autres concernant l'utilisation des ressources, mais personne ne peut effectivement utiliser cette ressource.

La pêche au Maroc se compose de trois segments distincts. Sa gestion est assurée par le Département des Pêches Maritimes et se base sur le système des quotas. L'exploitation des ressources halieutiques a été marquée par la divergence des intérêts des opérateurs économiques ayant abouti à la surexploitation des stocks. Les intérêts des grands opérateurs ont prédominé les décisions visant à préserver ces ressources. Cette situation avait causé l'échec des décisions prises par le Département des pêches. Ces échecs mettent en relief l'imperfection de la coordination entraînant ainsi des coûts privés et sociaux élevés.

A l'aide du modèle théorique simplifié des « anti-communs », développé par Driouchi et Malki (2011) nous avons pu montrer l'existence des problèmes de défaillance managériale liés à la coordination ainsi que la prévalence des « anti-communs » et la nécessité d'une meilleure coordination à travers un cas d'innovation que nous avons pu mettre en exergue.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

La politique des pêches maritimes au Maroc s'est orientée depuis la fin des années 1990s vers une gestion basée sur des droits de propriété individuels (quotas) non transférables. En effet, les quotas par segment de la pêche poulpière, par exemple, sont déterminés en pourcentage (63%, 26% et 11% respectivement pour les segments hauturier, artisanal et côtier), puis répartis entre les bateaux selon leur puissance motrice. La gestion de cette pêche fait intervenir plusieurs organes ministériels et de nombreux acteurs privés. L'absence de coordination entre ces intervenants peut finir par bloquer le processus de prise des décisions et diminuer les opportunités de développement du secteur des pêches. Les «anti-commons» sont parmi les causes de l'imperfection dans la coordination et peuvent se manifester sous la forme d'imperfection de marché.

L'innovation managériale dans la pêche, au cours de ces dernières décennies, s'est articulée autour de l'octroi des droits de propriété. Lorsque ces droits permettent la conciliation entre les incitations individuelles et les objectifs des gouvernements, l'implication des usagers permettrait de résoudre plusieurs problèmes liés au management. Bien que l'introduction des quotas individuels ait pu réduire les conséquences de la situation de la tragédie des communs, les problèmes de la gestion des pêcheries s'accroissent de plus en plus en relation avec les coûts de transaction, les comportements stratégiques et les biais cognitifs. Par conséquent, la déplétion des stocks et les externalités négatives persistent encore. Le management des pêcheries se caractérise alors par de plus en plus de fragmentation entre les intérêts des opérateurs. Cette fragmentation a engendré une inégalité d'accès au droit à la gestion et du pouvoir entre les pêcheurs.

Une des contraintes qui limitent l'efficacité des modes traditionnels de gestion réside dans le fait que les opérateurs ne puissent pas décider collectivement sur : 'qui', 'où' et 'quand' aller pêcher, de sorte à préserver durablement les ressources. La rivalité et le comportement rationnel de maximisation induisent une forte course aux poissons et augmentent la congestion. Dans cette situation, les droits de pêche sont incomplets et les opérateurs font face à des décisions interdépendantes en présence des externalités négatives. Néanmoins, ces opérateurs gagneraient plus en adoptant un mode de gestion collectif combinant les droits de propriété privée et commune. L'attribution des droits de management aux groupes au lieu aux individus peut faciliter la coordination et encourager l'action collective en permettant des gains d'efficacité. En effet, les gouvernements n'octroient aux usagers que des droits d'accès et de jouissance et s'accaparent les droits de management, d'exclusion et d'autorisation. En possédant certains droits au

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

management, les opérateurs peuvent participer à la mise en place des règles et procédures leur permettant de coordonner l'usage des ressources communes.

Dans ce contexte, une des solutions institutionnelles innovantes envisageables en management correspondrait à la création des organisations collectives des droits. En d'autres termes, il serait judicieux sur le plan de gouvernance d'impliquer davantage les groupements des usagers dans les décisions à travers le principe de la cogestion des pêcheries. Cette solution nécessiterait une bonne coordination via la coopération et la capacité des usagers à assurer des fonctions de management qui étaient assurées par le gouvernement (Scott, 2010). Selon les situations, mettre en place une combinaison de différents régimes de droit de propriété adaptée au contexte dans lequel ils s'appliquent (Wyman, 2008). Le droit au management des pêcheries, attribué aux groupes d'usagers comme solution innovante, a été de nos jours négligé et peu développé en comparaison avec les droits individuels (Quotas Individuels Transférables) ou territoriaux (Droits d'Usage Territoriaux).

Nous proposons ici une forme d'innovation managériale correspondant à un mode de gestion hybride combinant la propriété privée, la propriété collective et l'intervention de l'Etat. La propriété privée correspond aux quotas individuels transférables. Les détenteurs de ces quotas peuvent former des organisations ou des groupements et gérer collectivement la distribution spatiale de l'effort de pêche, les réserves marines et les zones de protection et le partage de l'information sur la ressource. Les coopératives sont un exemple de ces organisations. Tandis que l'Etat assure l'octroi des licences, le partage des quotas, la protection des stocks et le respect des arrangements collectifs et de la réglementation. Les formes des coopératives traditionnelles existantes ont, en revanche, une finalité commerciale et cherchent à réduire les coûts d'exploitation et ne sont pas vouées à jouer un rôle dans le management des pêcheries.

Ce nouveau mode de management a plusieurs avantages. Il permet entre autres de nouer une relation de synergie entre les opérateurs et le gouvernement. Les connaissances des pêcheurs représentent une source potentielle d'information relative à l'exploitation de la ressource et aux moyens de production. Ces informations peuvent jouer un rôle capital en matière de contrôle de l'activité de pêche et donc contribuer à la réduction des coûts de gestion supportée par le gouvernement. Ce dernier, en cédant une partie de gestion au profit des opérateurs, peut exploiter les informations détenues par les opérateurs dans les programmes de recherche scientifique. Ce qui augmente les chances pour protéger les stocks et gagner en coûts de gestion en assurant une gestion plus durable des ressources. En plus, les opérateurs seraient en mesure d'exploiter les informations scientifiques dans

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

la perspective de coordonner leur activité de pêche et contribuer aussi à la préservation des ressources.

Ainsi, ces formes de management innovantes pourraient réussir une action collective dans le cas de la défaillance des gouvernements. Elles peuvent mieux coordonner les actions des usagers, notamment le partage de l'information sur les stocks, la fourniture et l'assurance des biens publics, en l'occurrence les actions de conservation des stocks (pour résoudre les problèmes du passager clandestin, de la course aux poissons et de la surcapacité) et la coordination du déploiement de l'effort de pêche, afin de régler le problème de la course aux poissons et de congestion. En outre, ces formes gardent les avantages des QIT et s'engagent dans un processus de cogestion à travers la coordination, notamment lorsque les gouvernements sont défaillants (Arnason, 2007 ; Deacon & Ovando, 2012). Les formes de management les plus appropriées peuvent être des associations ou des coopératives, au profit desquelles les gouvernements peuvent céder une partie des droits de management et de contrôle de l'activité de pêche.

La déplétion des ressources halieutiques et la mauvaise gestion de l'activité de pêche ainsi que l'inégalité de redistribution sont généralement le résultat des décisions inefficaces. Pour cette raison, la mise en œuvre d'une politique économique renforçant le pouvoir des institutions et incitant aux adaptations et aux changements continus en matière d'environnement serait vivement souhaitable. La durabilité d'un système de management des ressources est aussi directement liée à la bonne répartition du pouvoir.

Par conséquent, l'innovation institutionnelle en matière de management des pêcheries, présentée ici, est de sorte à trouver des arrangements qui impliquent tous les acteurs, à savoir les entreprises, les coopératives et les organisations de pêcheurs et les gestionnaires. Pour cela, il faudrait clarifier au mieux les droits de propriété afin de permettre une coopération volontariste des pêcheurs moyennant des contrats. Ces derniers inciteraient toutes les parties impliquées à prendre des actions justes et adaptées au profit de la durabilité des ressources communes. Ils permettraient également d'assurer la convergence entre les différents comportements et attentes et de garantir plus de confiance entre les acteurs.

Références :

Arnason, R. (2007). Fisheries Self-management under ITQs. Marine Resource Economics Foundation, Volume 22, pp. 373–390.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Deacon, R. T., & Ovando, D. A. (2012). Fishery Cooperatives as a Management Institution. En ligne

<https://pdfs.semanticscholar.org/0faa/189c3e1b49210f40276b3d286562a2ad9acb.pdf>

Driouchi, A., & Malki, K. (2011). Enterprise creation & anti-commons in developing economies: evidence from World Bank doing business data. Munich Personal Repec Archive (MPRA), Paper No. 32373. En ligne : <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/32373/>

Driouchi, A. (2013). Need of a Balance between Fragmented and Coordinated Decision-Making. In A. Driouchi (ed). ICTs for Health, Education and Socioeconomic Policies: Regional Cases. pp: 1-24. DOI:

10.4018/978-1-4666-3643-9.ch001

Driouchi, A., (2016). Coordination et tragédie des « anti-commons ». L'économiste, édition N°: 4757 du 22/04/2016. Ostrom, E. (2011). Par-delà les marchés et les États, la gouvernance polycentrique des systèmes économiques complexes. Revue de l'OFCE. Débats et politiques – 120, 2011.

Wyman, K. M. (2008). THE PROPERTY RIGHTS CHALLENGE IN MARINE FISHERIES. ARIZONA LAW REVIEW, VOL. 50, pp. 511-543.

FAO (2014) Fisheries and Aquaculture Information and Statistics Service. FAO/Fishstat. En ligne www.fao.org

MPM (2015). Evolution de la production nationale. En ligne : www.mpm.gov.ma

OCDE (2014). Utilisation des ressources halieutiques. In OCDE (ed). Panorama de l'environnement 2013 : Les indicateurs de l'OCDE. En ligne : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264221802-14-fr>

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

La comptabilité de gestion dans le secteur public : un instrument de communication externe

Khalid OULAD SEGHIR
Enseignant-Chercheur à la FSJES-Tanger
Groupe de Recherche en économie et territoire
seghir.encgo@gmail.com

Saïd NAJEH
Doctorant à la FSJES-Tanger
Groupe de Recherche en économie et territoire
s.najeh10@gmail.com

Résumé

La transposition des outils de gestion du secteur privé vers le secteur public constitue l'un des facteurs clés de succès de la modernisation de l'administration publique. Ce mouvement de restructuration s'est accentué par la montée en puissance de modèle de la Nouvelle Gestion Publique « New Public Management » (Hood, 1991). Ce modèle exige aux établissements publics d'avoir des informations financières qui soient davantage comparables, pertinentes et utiles pour le processus décisionnel (Galera, Bolivar, 2011). Dans cette optique, l'introduction de la comptabilité privée dans le secteur public devient une obligation pour le développement du système comptable public.

Au Maroc, la réforme de la Loi Organique de la Loi de Finance de 2015 « LOLF » traduit la volonté de l'État de moderniser le secteur public. Cette réforme offre aux établissements publics un cadre juridique et budgétaire visant à prendre en considération les finalités de l'action publique et non seulement la dépense (Naulleau, 2003), ainsi que de nouvelles nomenclatures budgétaires marquant le passage à une approche programmatique (Oulad seghir, Najeh, 2019). Dans ce sens, et dans une logique de modernisation de la gestion publique, l'article 31 de la « LOLF » a donné beaucoup d'importance au système comptable dans les gènes publics, il impose aux administrations publiques d'introduire en plus de la comptabilité budgétaire une comptabilité d'exercice, comme elles peuvent tenir une comptabilité de gestion.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Malgré les efforts fournis par les établissements publics d'introduire une comptabilité de gestion, son déploiement présente encore des difficultés, cette situation est due d'une part au contexte particulier du secteur public qui donne beaucoup d'importance à la notion d'intérêt général ; et d'autre part à la contradiction voire la non-définition de la finalité de cet outil de gestion vis-à-vis les parties prenantes (Bollecker, 2016). Tous ces arguments évoqués montrent la complexité de la transposition de la comptabilité de gestion dans la sphère publique.

L'objectif de cette communication est d'étudier le rôle de la comptabilité de gestion en tant qu'instrument de communication vis-à-vis les parties prenantes dans le secteur public à travers le cas d'un établissement public marocain.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Difficultés de la mise en place de la comptabilité générale au sein des EPA nouvellement créés : Cas AREP

Khalid OULAD SEGHIR

Enseignant-chercheur à la FSJES – Tanger, Maroc

Groupe de Recherche en Economie et Territoire, Université Abdelmalek Essaadi

seghir.encgo@gmail.com

Zainab HEYAME

Doctorante à la FSJES – Tanger, Maroc et Cadre à l'AREP

Groupe de Recherche en Economie et Territoire, Université Abdelmalek Essaadi

Zainab.heyame@gmail.com

Résumé

La transition vers une comptabilité d'exercice dans le secteur public ne date pas d'hier. Depuis des décennies, la comptabilité publique entame un nouvel alignement sur la comptabilité privée dans de multiples pays. Ce mouvement s'inscrit dans le cadre du New Public Management (NPM) (Hood, 1991). Le développement du système comptable du secteur public à travers la mise en œuvre de la comptabilité générale, a pour but de parvenir à une plus grande harmonisation et unification de l'information financière, la prise de mesures supplémentaires et de décisions basées sur les résultats (Minovski & Hughes & Kocevski, 2016).

Le Maroc s'est inscrit pleinement dans ce mouvement. En effet, l'article 31 de la loi organique N°130-13 relative à la loi de finances (LOLF) affirme la coexistence d'une comptabilité générale (fondée sur le principe des droits constatés) fortement enrichie et d'une comptabilité budgétaire (comptabilité de caisse) adaptée aux enjeux de la nouvelle gestion publique. Dans ce sens, le pays s'est doté d'un cadre légal de comptabilité publique applicable également aux établissements publics qui impose la tenue d'une comptabilité générale.

Le rôle des établissements publics est de remplir une mission de service public. Ils opèrent dans un environnement spécifique qui diffère de celui des entreprises privées. De ce fait, la réforme de la comptabilité au sein de ces établissements a pour objet

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

d'augmenter la performance publique sans sacrifier le service public (Berland, Dreveton 2006).

Bien que les textes réglementaires imposent la tenue de la comptabilité générale au sein de l'ensemble des établissements publics du Royaume, il apparaît que des difficultés dans sa mise en œuvre persistent.

L'objectif de cette communication est d'identifier, illustrer et discuter les difficultés, pour les établissements publics à caractère administratif nouvellement créés, dans la mutation vers la comptabilité générale. Nous cherchons à répondre à cette problématique à partir du cas de l'AREP, établissement public à caractère administratif nouvellement créé ayant récemment mis en place la comptabilité générale. Ce travail est basé sur des sources de données multiples dont l'observation participante, des entretiens semi-directifs avec des acteurs clé et la documentation interne.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier n°4 : Innovation de l'action publique dans les secteurs de la santé et de l'éducation

Modérateurs : Abdehalim LAKRARSI, Professeur, Université Mohammed V de Rabat & Hervé CHOMIENNE, Maître de conférence - IAE Versailles / LAREQUOI

- *L'apport de la fonction Contrôle de gestion dans l'innovation managériale des établissements publics marocains : Cas des CHU*
El Hachem AMZIL, Doctorant, ENCG – Kenitra Université Ibn Tofai & Mohammed Achraf NAFZAOUI, Professeur, ENCG – Kenitra Université Ibn Tofail
- *Innovation managériale dans le champ de la santé : l'exemple des métiers de la coordination*
Jihane SEBAI, Maître de conférences en gestion, ISM-IAE Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines & Fatima YATIM, Maître de conférences en gestion, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique
- *L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : un outil de gouvernance et de régulation à l'épreuve du COVID-19*, Houda KRABTI, Doctorante, Université Mohammed V – Souissi, Khalid BELKHOUTOUT, Professeur, Université Mohammed V – Souissi
- *Les innovations managériales dans l'Education Nationale : les nouveaux rôles des chefs d'établissement et des corps d'inspection*
Mourad ATTARCA, Maître de conférences en gestion, ISM-IAE Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines & Hervé CHOMIENNE, Maître de conférences en gestion, ISM-IAE Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'apport de la fonction « Contrôle du gestion » dans l'innovation managériale des établissements publics marocains : Cas des CHU

Pr. Mohamed ACHRAF NAFZAOUI

Enseignant-Chercheur à l'ENCG – Kenitra

Université Ibn Tofail, Laboratoire de Recherche en Management - Finance et Comptabilité

achrafnafzaoui@yahoo.fr

El Hachem AMZIL

Doctorant à l'ENCG – Kenitra

Université Ibn Tofail, Laboratoire de Recherche en Management - Finance et Comptabilité

amzil.elhachem@gmail.com

Résumé

Le secteur de santé au Maroc est soumis à de profondes mutations, les innovations au niveau thérapeutiques et médicales sont constantes. Or c'est l'innovation managériale qui est jugée comme un nouveau facteur clé de succès pour garantir la continuité et la performance des établissements hospitaliers. Dans ce sens, plusieurs auteurs ont défini la notion de l'innovation managériale comme Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) qui ont défini l'innovation managériale comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation. ».

Les CHU en tant qu'établissements publics dotés de services « Contrôle de gestion », sont appelés aujourd'hui plus qu'avant à changer leurs styles de management et à moderniser leurs façons de travail, plusieurs arguments peuvent justifier cette nécessité de modernisation à savoir : les exigences des citoyens et des patients qui s'attendent à la fois une meilleure qualité des soins et une réponse appropriées à leurs demandes spécifiques, sans omettre la prise en compte désormais indispensable du contexte réglementaire et institutionnel qui sont en perpétuelle évolution (LOLF, RGPP,...).

L'objectif de cette communication consiste à montrer comment le contrôle gestion en tant qu'outil de pilotage au sein des CHU peut contribuer à l'innovation managériale et à l'atteinte de la performance globale.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Conseils Locaux en Santé Mentale (CLSM) en France. L'ambition d'une gouvernance démocratique locale plus participative

Fatima YATIM - Maître de Conférences
Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique
EA 7348 Management des Organisations de Santé – MOS, Paris, France
fatima.yatim-daumas@ehesp.fr

Jihane SEBAI - Maître de Conférences
Université Paris-Saclay, UVSQ, Larequoi, Versailles, France
jihane.sebai@uvsq.fr

Résumé

Une participation plus forte des citoyens représente l'un des principes promus pour l'évolution des modes d'intervention des pouvoirs publics et s'intègre dans le glissement opéré depuis quelques décennies de la notion de politiques publiques vers celle d'action publique (Gaudin, 2004). Il est en effet question d'encourager les initiatives locales, d'aménager des espaces destinés à structurer les interactions entre les acteurs, articuler les positions et faciliter ainsi la délibération et la décision, tant pour la construction des problèmes sociaux que pour la construction des solutions (Michaux, 2010). En France, tous les domaines publics sont touchés par cette mouvance avec des avancées variables selon les champs d'intervention des pouvoirs publics. Dans le domaine de la santé en particulier, l'exigence démocratique est probablement plus marquée en raison d'un historique jalonné de crises sanitaires. Les textes de lois et les dispositifs opérationnels se sont multipliés au fil des années pour garantir une plus forte participation des patients-usagers-citoyens à tous les stades des politiques publique et à tous les niveaux du système de santé (Lefeuvre et Ollivier, 2017).

Dans le champ de la santé mentale plus spécifiquement, l'exigence démocratique est encore plus saillante en raison de l'histoire de la psychiatrie (Biarrez, 2004). En effet, avec la remise en cause de l'hospitalisation et la mise en place de la territorialisation des parcours en santé mentale, c'est la structuration même de l'organisation des soins qui a été revue pour intégrer l'exigence démocratique. Parmi les dispositifs mis en place à cette fin,

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

les dernières années ont vu l'émergence et le renforcement de nouveaux espaces de concertation et de coordination locale des politiques publiques à l'image des Conseils Locaux en Santé Mentale (CLSM) (Guézennec, Roelandt, 2016). Ces dispositifs doivent assurer la concertation entre les élus locaux d'un territoire, la psychiatrie publique, les usagers et les aidants, et ont pour objectif de définir des politiques locales et des actions promouvant l'amélioration de la santé mentale des populations (Arcella-Giroux, Berthon, 2015).

L'exigence démocratique en santé mentale à travers les CLSM vise ainsi une gouvernance locale démocratique qui remet en question les formes d'interventions traditionnelles car elle fait intervenir un ensemble de parties prenantes très hétérogènes, aux intérêts parfois divergents, aux ressources inégales et surtout aux niveaux d'implication réelle divers. En tant que dispositif de gouvernance locale démocratique, les CLSM posent donc de nombreuses questions : 1) sur la nature des collectifs ainsi constitués (les statuts et la souveraineté de leurs membres) ; 2) sur les modalités de gouvernement adoptées au sein de ces collectifs (les organes de pouvoir mis en place pour exécuter les décisions) ; 3) sur les modes de gouvernementabilité nécessaires pour obtenir les comportements attendus par les membres des collectifs (sanctions communes positives ou négatives, des traitements individualisés, etc.). L'objectif principal de cette communication est de traiter de cette problématique et de répondre aux questions de recherche posées. Pour ce faire, nous nous basons sur une étude de cas multiples portant sur plusieurs CLSM d'une région française. L'étude mobilise une enquête qualitative par entretiens menés auprès des différents acteurs impliqués aux échelons régional et local et auprès des professionnels au sein des établissements.

Bibliographie indicative :

- Arcella-Giroux P. et Berthon, C., (2015), Les ARS et le développement des CLSM, *L'Information Psychiatrique*, 7 (vol. 91), p. 586-590.
- Biarrez S., (2004), Une politique publique : la santé mentale (1970-2002), *Revue française d'administration publique*, n°111 (vol. 3), p. 517-531.
- Guézennec P. et Roelandt J-L., (2016), Le conseil local : le chaînon manquant de la santé mentale, *La Santé en Action*, 2016, n°436, p.5-7.
- Lefeuvre K. et Ollivier R., (2017), *La démocratie en santé en question (s)*, Presses de l'EHESP, Rennes.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Michaux V., (2010), Innovations à l'interface entre institutions publiques, para-publiques et privées dans le cadre des politiques publiques préventives concertées : le cas de la prévention des licenciements pour raison de santé. *Management & Avenir* 35 (5), 210-234.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : un outil de gouvernance et de régulation à l'épreuve du COVID-19

Houda KRABTI

Doctorante à l'Université Mohamed 5 – Souissi

houda.krabti@gmail.com

Khalid BELKHOUTOUT

Professeur à l'Université Mohamed 5 – Souissi

k.belkhoutout@um5s.net.ma

Mots clés

Assurance qualité - enseignement supérieur - réforme publique - gouvernance - amélioration continue - COVID -19

Résumé

L'allocation de fonds publics à l'enseignement supérieur a fait de plus en plus l'objet de débats et de changements au cours des dernières décennies. Les changements ont souvent été liés à l'évolution des convictions et des conceptions sur la manière dont le secteur public devrait être dirigé et géré. La toile de fond était l'approche la nouvelle de gestion publique (NMP) pour gouverner les organisations publiques qui soutient que le secteur public devrait être traité avec des outils de gestion similaires à ceux du secteur privé. Une conception largement défendu s'appuyant sur les prouesses réalisées par le modèle anglo-saxon.

Dans le cadre du NMP, l'approche de pilotage prédominante dans les systèmes d'enseignement supérieur européens a mis l'accent sur la décentralisation, les établissements d'enseignement supérieur (EES) bénéficiant d'une grande autonomie et recevant un budget forfaitaire de leurs autorités de financement. Dans une large mesure, les EES sont autonomes dans des domaines tels que la fourniture de programmes éducatifs, la gestion de leur portefeuille de recherche, de leurs ressources humaines et de leur

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

portefeuille d'actifs et de biens. Cette approche de gouvernance peut être qualifiée de « pilotage de la supervision de l'État » comme avancé par Van Vught (1989). Le gouvernement se limite à un nombre restreint d'éléments de « cadre de pilotage » : fixation des frais de scolarité et distribution de l'aide financière aux étudiants; organiser l'assurance de la qualité de l'enseignement et de la recherche et déterminer si les nouveaux prestataires d'enseignement et les nouveaux programmes menant à un diplôme peuvent bénéficier d'un financement public. Hormis quelques éléments propres au système anglo-saxon particulièrement et au modèle européen globalement, le Maroc est sur les mêmes pas et d'importantes réformes ont été engagées depuis les années 2000. Au Maroc, toujours, l'assurance qualité n'a pris place qu'à partir de l'année 2000, suite à la réforme du système de l'enseignement supérieur. L'assurance qualité dans la réforme de l'enseignement supérieur est concrétisée par trois mesures prévues par la loi 01-00 à savoir :

- L'instauration de l'accréditation de toutes les filières ;
- L'instauration d'un système d'évaluation ;
- La création d'instances d'évaluation et de régulation du système.

Toujours sous l'emprise du NPM comme modèle de référence, Barr et Crawford (2005) affirment que « l'époque de la planification centrale est révolue », affirmant qu'un système d'enseignement supérieur de masse nécessite une différenciation et une plus grande dépendance aux marchés comme prôné par le NPM et où le rôle de l'Etat ou du gouvernement est d'agir en tant que facilitateur.

L'idée est qu'une plus grande autonomie institutionnelle produira des niveaux plus élevés de qualité, de diversité et d'efficacité car un ensemble plus diversifié d'EES répondra mieux aux demandes des étudiants et aux besoins de la société. La compétition et la recherche de prestige par les EES produiront de meilleures performances en matière d'éducation et de recherche et des profils d'enseignement et de recherche plus distincts. Cependant, la question est de savoir si une plus grande autonomie combinée à des approches davantage fondées sur le marché produira effectivement plus de diversité et de meilleures performances.

Cette dernière question n'a cessé d'alimenter les débats autour de ce modèle de gouvernance qui met l'accent sur l'autonomie et la décentralisation. Les critiques portaient sur la manière dont l'assurance qualité et l'accréditation étaient façonnées, certains faisant valoir que l'accréditation était trop tournée vers l'intérieur, entraînant trop peu d'incitations pour améliorer la qualité et atteindre l'excellence. En outre, on craignait que les

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

établissements d'enseignement supérieur deviennent de plus en plus identiques dans leur course à la réputation universitaire. Et pourtant, d'autres pointent du doigt des tendances telles que la fragmentation, la duplication et les déséconomies d'échelle résultant de la commercialisation.

Notre contribution met l'accent principalement sur l'assurance qualité comme mécanisme de gouvernance, elle propose de poser les jalons du cadre théorique relatif à l'assurance qualité et de la gouvernance de l'enseignement supérieur, en prenant pour cas unique l'enseignement supérieur marocain. Elle se propose de répondre à la question du comment est-ce que l'assurance qualité comme outil de gouvernance et de régulation dans l'enseignement supérieur marocain est mise à l'épreuve du COVID-19.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Les innovations managériales dans l'Education Nationale : les nouveaux rôles des chefs d'établissement et des corps d'inspection

Mourad Attarça et Hervé Chomienne
mourad.attarca@uvsq.fr - herve.chomienne@uvsq.fr

Maîtres de conférences en Sciences de Gestion
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Institut Supérieur de Management, Laboratoire de recherche en management Larequoi

Résumé

Le système éducatif français est soumis depuis plusieurs décennies à de multiples réformes qui visent à en améliorer l'efficacité et l'efficience (Dorbaire et Pupion, 2011 ; Maroy, 2006). A l'instar des autres pays de l'OCDE, les pouvoirs publics français s'inspirent des principes du « nouveau management public » (NPM) pour réformer le système d'enseignement scolaire (Pont et al., 2008) et en accroître la performance qu'elle soit pédagogique ou organisationnelle.

Plusieurs réformes visent ainsi à favoriser l'autonomie de fonctionnement des établissements, à encourager une décentralisation des décisions, à transformer le rôle des chefs d'établissement et des corps d'inspection et à permettre une reddition de comptes sur la base d'indicateurs globaux définis en amont (Moisan et Cuisinier, 2011) permettant des comparaisons internationales. Les réformes visent également à améliorer la gouvernance des établissements en recherchant un meilleur équilibre entre les différentes parties prenantes du système éducatif et notamment à favoriser une meilleure prise en compte de l'intérêt des élèves (Begyn et Bouvier, 2006).

Les établissements sont également de plus en plus vus comme le lieu de décision pour la mise en œuvre des politiques éducatives permettant notamment une meilleure gestion des ressources, notamment humaines, au service d'un projet éducatif adapté au contexte local (environnement social, environnement économique, etc.).

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Dans ce contexte, le modèle traditionnel de gestion des établissements scolaires, ainsi que les rôles et les compétences des acteurs de ce système, sont progressivement remis en cause. Ces différents acteurs sont ainsi conduits à des formes d'innovations managériales pour répondre à ces nouveaux enjeux : déploiement de dispositifs éducatifs de plus en plus interdisciplinaires, favorisant le mode projet ; mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines éducatives (participation au recrutement, à l'évaluation et à l'accompagnement du personnel enseignants) ; définition d'une vision stratégique pour le développement des établissements dans le cadre d'une politique de bassin ; mise en place et/ou animation d'un réseau de partenaires nécessaire au déploiement de la politique éducative (entreprises, collectivités territoriales, associations...) ; mise en place d'une gouvernance partagée de l'établissement (Conseil d'administration, conseil pédagogique....) ; etc.

Deux catégories d'acteurs sont particulièrement concernées par ces formes d'innovations managériales :

- les chefs d'établissements dont le rôle et les responsabilités relèvent de plus en plus de ceux d'un « manager » assurant le pilotage d'un établissement éducatif (Matringe, 2012) ;
- les inspecteurs dont le rôle et les responsabilités relèvent de plus en plus de ceux d'un « accompagnateur » du changement auprès des établissements scolaires (Thibert, 2011).

Cette évolution n'est cependant pas sans poser de multiples difficultés. D'une part, cette vision des nouveaux rôles « managériaux » de ces acteurs ne sont pas partagés par l'ensemble des intéressés qui peuvent y avoir l'introduction de la logique « privée » (relevant du NPM) dans le champ de l'éducation publique. D'autre part, l'ensemble des acteurs ne disposent pas nécessairement des conditions nécessaires pour assumer ces nouvelles responsabilités : compétences, ressources matérielles, légitimité auprès des équipes pédagogiques, etc. Par ailleurs, le statut de ces personnels ne permet pas formellement d'assumer l'ensemble des responsabilités visées.

Nous souhaitons montrer dans cette communication que les réformes engagées dans le système d'enseignement scolaire en France relèvent d'un mouvement d'innovation managériale que l'on pourrait qualifier de prescrit et de chaotique : prescrit car il est décidé par les autorités de tutelle avec une volonté de déploiement sur le terrain dans un

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

contexte non consensuel ; chaotique car le processus de déploiement se fait par à-coups et de façon impressionniste au gré des changements politiques.

Cette recherche s'appuie sur une revue de la littérature portant sur les conséquences managériales des réformes engagées au sein du système éducatif français. Elle s'appuie également sur des rapports de l'Inspection générale relatifs aux réformes en cours. Elle est complétée par des entretiens semi-directifs qui sont menés depuis plusieurs années auprès de chefs d'établissement et d'inspecteurs, mais aussi sur des travaux empiriques réalisés par des cadres de l'Education Nationale dans le cadre d'une formation supérieur en management des organisations scolaires et dans lequel interviennent les auteurs.

Références bibliographiques

- Albanel, X. (2009), Le travail d'évaluation. L'inspection dans l'enseignement secondaire, Octarès, 171 p.
- Attarça, M., Chomienne, H. (2012), « Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation », *Management & Avenir*, 2012/5, n° 55, pp 215-232.
- Attarça, M., Chomienne, H. (2013a), « Les chefs d'établissements publics scolaires français face aux enjeux de la nouvelle gestion du système éducatif », *Revue @GRH*, 2013/4, n° 9, p. 35-66.
- Attarça, M., Chomienne, H. (2013b), « L'expérimentation préalable à la réforme du baccalauréat professionnel dans l'Académie de Versailles : les chefs d'établissement en première ligne », In Brunetière J.-R., Chanut V. et Vallemont S. (ed), *Imagination managériale des cadres : Un talent à cultiver*, Editions CNDP.
- Bajomi, I., Barroso, J. (2002), « Systèmes éducatifs, mode de régulation et d'évaluation scolaire et politiques de lutte contre les inégalités en Angleterre, Belgique, France, Hongrie et Portugal : synthèses des études de cas nationales », *Delivrable 3 Reguleducnetwork*, Lisboa.
- Barrère, A. (2013), *Sociologie des chefs d'établissement : Les managers de la république*. PUF. 192 p.
- Bartoli, A., Chomienne, H. (2011), « Le développement du management dans les services publics :
- Bouvier, A., Duval P. (2008), « L'Ecole entre évaluation et contrôle », *Revue internationale d'éducatives de Sèvres*, 48, septembre, p. 27-35.
- Desbuisson, G. et al. (2011), *Mission sur le rôle et l'activité des inspecteurs pédagogiques du second degré, Note à Monsieur le ministre de l'Education nationale, de la jeunesse et de la vie associative, Inspection générale de l'Education nationale, Note n° 2011-022, Mars 2011.*
- Desmarais C. (2009), « Autonomie et responsabilité des cadres dans le contexte des collectivités territoriales », in Chomienne H. Pupion P. C., *Autonomie et responsabilité des cadres publics*, CNDP, 2009.
- Dorbaire, P., Pupion, P.-C. (2011), « Un contrôle stratégique au service d'une nouvelle gouvernance des
- Hassani, M., Meuret, D. (2010), « La régulation de l'action des enseignants par les chefs de leur établissement », *Politique et Management Public*, Vol 27/4, p. 103-126.
- Maroy, C. (2005), « Vers une régulation post-bureaucratique des systèmes d'enseignement en Europe ? », *Cahiers de recherche en éducation et en formation*, n°49, 30 p.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Maroy, C. (2006), *École, régulation et marché : une comparaison de six espaces scolaires locaux en Europe*, Presses universitaires de France, coll. Education et sociétés, 390 p.
- Matringe, G. (2012), « Les évolutions du métier de chef d'établissement. Constats, enjeux et perspectives », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n°60 - septembre. p. 35-44.
- Moisan, C., Cuisinier, J.-F. (coord.) (2011), *Mise en œuvre de la réforme des lycées d'enseignement général et technologique*, Rapport à Monsieur le ministre de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, Inspection Générale de l'Éducation Nationale et Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche, février 2011.
- Mons, N. (2008), « Autonomie et contrôle du travail enseignant : une enquête dans les pays européens », *Revue internationale d'éducatons de Sèvres*, 48, septembre, p. 109-117.
- Pollitt C., Bouckaert G. (2011), *Public Management Reform – A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 3ème édition
- Pons, X. (2015), « Changer d'échelle ? Les inspections générales de l'éducation nationale face à la déconcentration du système scolaire », *Revue française d'administration publique*, 2015/3 (N° 155), p. 647-658.
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H., Hopkins, D. (éd.) (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires*, volume 1 : politiques et pratiques, 215 p. ; volume 2 : études de cas sur la direction des systèmes, 307 p., OCDE, Paris.
- Pont B., Nusche D., Moorman H. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires Vol.2 : Etudes de cas sur la direction des systèmes*. Paris : OCDE

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier n°5 : Innovation et pilotage de l'action publique – 2

Modérateurs : Badre Eddine CHEGRI, Enseignant-chercheur, Université Mohammed V de Rabat & Mourad ATTARÇA, Maître de conférences, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

- *Le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018- 2021 (PNRA) et innovations managériales dans le contexte marocain : enjeux, apports et limites*
Fatima Zohra MANAME, Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi & Bencheikh EL AYACHI, Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi
- *L'audit interne dans les Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA) au Maroc : Etat des lieux et facteurs clés de succès*
Samir TADA, Auditeur Interne au sein - EPA & Professeur vacataire, FSJES Fès Maroc & Tarik JELLOUL, Enseignant-Chercheur, FSJES Fès Maroc
- *L'intégration du Contrôle Interne dans le contexte organisationnel des Collectivités Territoriales Marocaines*
Réda ZEHOUBANI, Doctorant, UAE FSJES, Tanger & Fadoua LAGHZAOUI, Enseignant-chercheur, UAE FSJES, Tanger
- *La nouvelle stratégie de sédentarisation des marchands ambulants, entre innovation de l'action publique et résistance : cas de la région Casablanca-Settat*
Mohamed LAGRARI, Doctorant, Université Mohammed V, Souissi-Rabat & Mounir ZOUTEN, Professeur, Université Mohammed V, Souissi-Rabat

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018- 2021 (PNRA) et innovations managériales dans le contexte marocain : enjeux, apports et limites

Fatima Zohra MANAME

Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger -
Université Abdelmalek Essaâdi

fatizohra.maname@gmail.com

El Ayachi BENCHEIKH

Enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de
Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi

bencheikhayachi@yahoo.fr

Résumé

Le Maroc s'est lancé, lors de ces deux dernières décennies, dans un processus de réforme de l'Administration publique en vue d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens et entreprises usagers, dans le cadre d'une large mobilisation qui vise la modernisation de l'Administration marocaine. Dans cette perspective, et sur les Hautes Directives Royales, le Département de la Réforme de l'Administration a conçu et mis en œuvre le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018- 2021 (PNRA), qui détermine les orientations générales du processus de réforme, articulé autour de 4 transformations structurelles complémentaires.

Une analyse de la littérature indique que les outils de gestion utilisés par l'organisation publique sont souvent des dérivés de ceux appliqués au sein de l'organisation privée et qu'ils atteignent rarement leurs objectifs (P. GIBERT 1986, J. DUPUIS 1991, S. KOPEL 2000). Outre ce constat, les chercheurs ont mis en doute le fait de considérer les transformations managériales opérées au sein du secteur public comme étant des innovations managériales.

Dans le contexte marocain, notre communication vise à exposer les principaux axes du PNRA et mettre en avant ses apports en matière d'innovations managériales, tout en essayant de relever quelques limites et faiblesses constatées.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

A cet effet, la problématique que traite notre étude est la suivante : quels sont les principaux apports et limites du PNRA en matière d'innovations managériales ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique et aborder ses divers aspects, il nous semble intéressant de scinder notre plan en trois grands points : le premier point présentera l'état des lieux de l'Administration publique marocaine depuis l'adoption de la constitution de 2011 (I). Quant au second point, il traitera les principaux axes du PNRA et ses apports au regard des innovations managériales (II). Et le dernier point traitera les limites du PNRA en liaison avec les innovations managériales (III).

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'audit interne dans les Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA) au Maroc : Etat des lieux et facteurs clés de succès

Samir TADA

Auditeur Interne au sein - EPA & Professeur vacataire - FSJES Fès Maroc
samir_tada@hotmail.fr

Tarik JELLOULI

Enseignant-Chercheur- FSJES Fès Maroc
jellouli@yahoo.fr

L'intégration de l'audit interne, qui est intimement lié au contrôle interne, s'inscrit dans un mouvement international de réformes et de modernisation des organisations publiques. Longtemps cantonné dans les grandes entreprises, en vue de maîtriser l'ensemble de leurs risques, l'audit interne gagne de plus en plus la sphère publique tout en se développant progressivement dans tous les aspects de la gestion.

Les réformes administrative et financière, adoptées ces dernières années au Maroc, accélèrent la mise en place de nouveaux outils consolidant la bonne gouvernance dans le secteur public en l'occurrence l'audit interne. Ce dernier apparaît comme le levier, le plus approprié, qui pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité de gestion des Etablissements Publics à caractère administratif (EPA) par l'évaluation continue de leurs dispositifs de contrôle interne. Néanmoins, des obstacles entravent la stabilisation et l'efficacité de l'audit interne dans ces EPA.

Lors de cette recherche, trois EPA serviront de cas pratique dans l'analyse de leur système d'audit interne. Ces EPA présentent des enjeux importants en l'occurrence, une contribution à la dynamique socio-économique et un renforcement du service public de qualité.

A l'issu d'un diagnostic de l'existant, il est question de savoir quels sont les déterminants de la promotion de l'audit interne dans les EPA ?

Cette étude se propose de faire état d'une recherche-action en vue de « résoudre des problèmes concrets tout en produisant de la connaissance ».

En s'appuyant sur les éléments précédemment signalés l'objectif de la présente communication consiste, dans un premier temps, à faire le point sur le développement de l'audit interne dans le secteur public marocain, en se basant sur une recherche, menée sur

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

la pratique de cette nouvelle fonction dans trois EPA à caractère social, et dans un deuxième temps, à délimiter les déterminants clés de succès de cette nouvelle fonction dans ces EPA.

Mots clefs : EPA, audit interne, contrôle interne, maîtrise des risques.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'intégration du Contrôle Interne dans le contexte organisationnel des Collectivités Territoriales Marocaines

Réda ZEHOUANI

UAE FSJES, Tanger, Maroc
redazehouani@gmail.com

Directeur de thèse : Fadoua LAGHZAOUI

UAE FSJES, Tanger, Maroc
laghzaouifadoua@yahoo.fr

Notre recherche s'inscrit dans le cadre des réformes entreprises par le Maroc afin poursuivre le processus de la décentralisation, et de concrétiser les orientations royales de la régionalisation avancée.

Le législateur marocain ne cesse de doter la collectivité territoriale par les compétences nécessaires afin de renforcer son autonomie financière et concrétiser sa mission comme étant une locomotive de développement local de son territoire. La constitution marocaine a consacré un titre spécial aux régions et aux autres collectivités territoriales, et d'autres titres réservés à la bonne gouvernance, et au contrôle des finances publiques.

Les lois organiques relatives aux collectivités territoriales (régions, des préfectures/provinces, et des communes), confirment cette vision, et affirme la volonté de munir ces administrations décentralisées des outils nécessaires afin de renforcer leur gouvernance. Nous discernons clairement une volonté d'améliorer les systèmes de gestion des collectivités territoriales, en s'inspirant des expériences du nouveau management public. La loi organique relative à la loi des finances a confirmé à son tour la volonté du législateur à construire un modèle financier axé sur les résultats et la reddition des comptes, avec une planification budgétaire triennale basée sur des programmes à exécuter dans les régions, et une évaluation sur la base des audits de performance.

Notre projet de recherche s'insère dans cette volonté d'analyser la gouvernance financière des collectivités territoriales. Partons d'une étude des aspects de la gouvernance financière nous avons tenté de creuser dans l'aspect du Management financier et de la gouvernance organisationnelle.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Nous avons identifié le contrôle interne comme étant une composante principale pour le renforcement de la gouvernance organisationnelle des collectivités territoriales marocaines. Cela est motivé par deux raisons principales :

- Premièrement, par ce que la gouvernance s'occupe de tracer les politiques stratégiques l'organisation, et c'est par la suite le rôle du système de contrôle interne d'en assurer l'implémentation et l'exécution conformément aux objectifs fixés par la gouvernance. Dans le même sens, le contrôle interne permet également de créer un esprit de valeur, d'éthique, de transparence et de communication, ce qui renforcera sans doute la gouvernance des collectivités territoriales marocaines.
- Deuxièmement, l'audit, considéré comme mécanisme de gouvernance des organisations, se base principalement sur le système de contrôle interne. Ce dernier constitue donc un outil indispensable, d'une part, au profit du conseil de la collectivité pour veiller à la conformité et l'efficacité de leurs décisions, et d'autre part, pour les institutions de contrôle afin concrétiser le principe de la reddition des comptes.

Ainsi, le système de contrôle interne présente un outil important au service des managers des collectivités territoriales. Il assure un cadre éthique et efficace pour l'exécution des tâches, et participe à la maîtrise des risques et à la protection du patrimoine. Il permet également de se conformer aux lois et règlements, et concrétise le principe de la reddition des comptes.

Les collectivités territoriales marocaines commencent à s'initier dans la culture du nouveau management public. Les textes réglementaires leur donnent la possibilité, voir l'obligation, de recourir à ces nouvelles techniques de gestion. Cependant, la mise en œuvre du contrôle interne est affrontée à plusieurs difficultés. C'est une culture purement nouvelle qui fait face à une résistance au changement, et qui doit s'intégrer avec à un personnel ayant peu de connaissance en matière d'audit et de contrôle interne.

Les lignes directives sur le contrôle interne de l'INTOSAI énumèrent certaines limites à l'instauration du contrôle interne dans le secteur public. Elles évoquent que le contrôle interne est destiné à donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs, et ne vise guerre à « transformer un mauvais manager en un bon manager », ni à remédier aux dysfonctionnements dues aux mauvais choix et aux effets du changement de l'environnement. En plus, le risque inhérent lié à une mauvaise conception ou application du contrôle interne reste fort probable, dans la mesure où le système de contrôle interne repose sur le facteur humain pour sa mise en œuvre. Ce dernier est menacé par des

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

erreurs ou des mal interprétations voir même des collusions. Ces limites de la mise en œuvre du contrôle interne doivent être corrigés par des approches psychologiques et des mesures en matière de renforcement des compétences des ressources humaines.

En ce qui concerne notre travail, nous nous sommes basés sur une approche management du contrôle interne, qui consiste à déceler les entraves en matière de la mise en œuvre correcte de ses dispositifs. En se basant sur les théories des organisations et les modèles du contrôle interne, nous tentons d'analyser les composantes du système de contrôle interne et d'étudier leur transposition au sein des collectivités territoriales marocaines.

La mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace dans la gestion des dites collectivités doit tenir compte de leur contexte organisationnel. Les choix stratégiques et les facteurs internes déterminent la capacité de changement des organisations. Ces facteurs endogènes influencent le niveau de résistance du personnel, et déterminent le degré de réussite de chaque tentative de changement organisationnel. Ce dernier est constitué de plusieurs éléments (l'histoire, la structure, le système de gestion, la culture, les pouvoirs...) qui ont certainement une influence sur la volonté institutionnelle de mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace. Nous discuterons dans notre article les éléments qui influencent sur l'intégration du contrôle interne dans le contexte organisationnel des collectivités territoriales marocaines.

Afin de répondre à cette problématique, nous avons bâtis notre cadre conceptuel principalement sur le modèle COSO du contrôle interne. Nous l'avons complété par les travaux de plusieurs auteurs de l'IFACI (A.G. Cohen, 2008 - J. Renard, 2010...) qui ont contribué à l'enrichissement du dispositif. Les lignes directives du contrôle interne de l'INTOSAI ont également été employées pour identifier les variables de mesures puisqu'elles s'intéressent particulièrement au secteur public.

Selon l'état de l'art, nous avons déterminé 7 concepts qui influencent sur la qualité du système du contrôle interne. Chaque concept est composé de plusieurs dimensions. Nous cherchons à analyser l'effet de chaque composante dans la réalisation des objectifs du contrôle interne.

- L'environnement du contrôle ;
- Les objectifs stratégiques ;
- La gestion des risques ;
- Les activités du contrôle ;
- Le système d'information et de communication ;
- Le pilotage ;
- L'audit interne et L'inspection :

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Ces éléments, une fois mise en œuvre doivent contribuer à la maîtrise des risques participant ainsi à la réalisation des objectifs de l'organisation. Un système de contrôle interne efficace doit permettre de réaliser les objectifs suivants :

- La protection du patrimoine ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières ;
- Le respect des lois, règlement et contrat ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations ;

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

La nouvelle stratégie de sédentarisation des marchands ambulants, entre innovation de l'action publique et résistance : cas de la région Casablanca-Settat

Mohamed LAGRARI

Doctorant en sciences économiques à l'Université Mohammed V, Souissi-Rabat

lagrari.mohamed@gmail.com

Mounir ZOUITEN

Professeur d'Enseignement Supérieur à l'Université Mohammed V, Souissi-Rabat

mounirzouiten@gmail.com

Résumé

Après plusieurs années de leurs indépendances, une grande partie des pays africains demeurent confrontés à la prééminence du chômage, des inégalités, de l'exclusion et de la pauvreté. Selon K Beegle (2016), 40% de la population africaine reste dans l'extrême pauvreté. Les séquelles de la colonisation, l'évolution démographique et urbaine, la dissémination de la corruption, la mauvaise gouvernance sont parmi les facteurs traditionnellement avancés pour justifier l'état actuel du continent. Face à cette situation de manque d'opportunités et de vulnérabilité, une large couche de population défavorisée dans les pays d'Afrique a choisi de se livrer aux activités informelles pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs proches. Pour cette population, l'emploi informel devient un filet de sécurité et une source d'insertion sociale et professionnelle. Selon Vanek et al., 2014, l'emploi informel représente plus de la moitié des emplois non agricoles dans la plupart des pays en développement et plus de 66% en Afrique subsaharienne. Au sein de ces activités informelles, le commerce de rue constitue la forme la plus visible et la plus prépondérante (Crossa, 2009 ; Bromley, 2001).

Le commerce de rue ou « l'ambulantage », selon l'expression de Monnet (2006), contribue considérablement dans la création des opportunités d'emploi pour des individus désœuvrés, sans compétences et vivant une situation sociale difficile. Il permet, de même, d'améliorer les conditions de vie de la population pauvre en mettant à sa disposition une offre de produits accessible en matière de prix et de disponibilité. Pourtant, cette vision

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

n'est pas partagée par tout le monde. En effet, la normalisation de l'image de la ville occidentale comme un modèle pour la ville africaine moderne, a transformé l'activité du commerce de rue en une pratique illégale, nuisible, qui porte atteinte à l'image de la ville et conséquemment à l'attractivité du territoire. Réinstaurer l'ordre et embellir l'espace urbain dans le cadre d'une vision néolibérale de l'espace public (Harvey, 2007) devient une priorité pour les acteurs publics en Afrique. Dès lors, la vente dans la rue devient un symbole d'archaïsme qu'il faut éradiquer de l'espace public moderne. MacFarlane (2016, p. 51) note que « lorsqu'il y a un intérêt économique à éradiquer les espaces informels (...) l'informel est dépossédé de toute valeur, désigné non seulement légalement illégitime, mais visuellement, socialement et spatialement illégitime ».

Le Maroc n'échappe pas à ce schéma, pour longtemps les autorités ont opté pour une politique d'ambivalence (Xue et Huang, 2015), en alternant des périodes de répression des marchands ambulants et de tolérance. Cependant, après les émeutes sociales de 2010, la méfiance de l'action publique vis-à-vis l'évolution des événements a encouragé l'appropriation de l'espace public par les marchands ambulants. Partout dans le Maroc, et plus particulièrement dans la métropole économique, Casablanca, le constat des marchands qui occupaient les chaussées et obstruaient la circulation des piétons et des véhicules, des ordures délaissées la nuit, des bruits sonores générés deviennent un trait marquant de cette période.

Face à l'accentuation du phénomène, les autorités publiques de la préfecture Sidi Elbarnoussi à Casablanca, conscientes qu'il est devenu très difficile de mener les actions d'éviction généralement retenues auparavant, mettent en œuvre une nouvelle démarche visant à procurer aux marchands ambulants une alternative à leur appropriation de l'espace public. Il s'agissait, en effet, de construire des marchés appelés plateforme de commerce de proximité, dans la zone Ferdouass et Abi dir Elghifari pour accueillir les marchands ambulants. L'objectif était d'améliorer les conditions de travail des vendeurs informels en leur permettant de profiter des emplacements équipés d'infrastructures adéquates pour le commerce. Parallèlement, la construction de telles plates-formes permettra de libérer l'espace public et de remédier à l'anarchie précédemment constatée. L'expérience pilote d'Elbarnoussi devient à partir de 2016, la base d'une stratégie nationale de la relocalisation des marchands ambulants visant l'insertion sociale des vendeurs de rue à travers le pays. Cependant, quelques mois après la généralisation de l'expérience et la construction de plusieurs marchés de proximité à l'échelle nationale, plusieurs cas de résistance commencent à être reportés. Certains marchands commencent à désertir les plateformes d'Elbarnoussi, d'autres marchands refusent catégoriquement

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

leur sédentarisation dans ces marchés, comme dans le cas du marché « Albarak » à Hay Mohammadi, et le marché « Smaala » à Settat Casablanca. Dans d'autres plateformes, les marchands commencent à refuser de contribuer financièrement dans le financement des plateformes. Bref, la nouvelle expérience destinée à assurer une meilleure insertion des marchands ambulants tout en organisant l'espace public commence à susciter plusieurs interrogations en matière de soutenabilité.

Dans cette communication nous essayons de discuter, sur la base des études de cas tirés de la région Casablanca Settat, la contribution de la nouvelle politique de la construction des marchés de proximité dans l'insertion et l'amélioration des conditions de vie des commerçants de rue.

Nous abordons cette thématique en fonction de trois questionnements essentiels :

- Dans quelle mesure la construction des plateformes de commerce de proximité représente-t-elle une solution innovante et adaptée aux besoins des marchands ambulants ?
- La construction de ces marchés contribue-t-elle effectivement à l'insertion sociale et professionnelle des marchands ?
- Quels sont les facteurs déterminants de la résistance des vendeurs à cette nouvelle expérience ?

Pour répondre à ces questions nous allons exploiter les apports de la méthodologie qualitative, particulièrement, l'observation et l'entretien semi-directif avec la population des marchands ambulants.

Bibliographie :

- Bromley, Ray. 2000. « Street Vending and Public Policy: A Global Review ». *International Journal of Sociology and Social Policy* 20 (1/2): 1-28. <https://doi.org/10.1108/01443330010789052>.
- Crossa, Veronica. 2009. « Resisting the Entrepreneurial City: Street Vendors' Struggle in Mexico City's Historic Center ». *International Journal of Urban and Regional Research* 33 (1): 43-63. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2008.00823.x>.
- Harvey, David. 2007. « A Brief History of Neoliberalism ». Oxford University Press, USA, 6.
- McFarlane, Colin. 2016. « Repenser l'informalité : la politique, les crises et la ville ». *Lien social et Politiques*, no 76: 44-76. <https://doi.org/10.7202/1037065ar>.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Monnet, Jérôme. 2006a. « Le commerce de rue, ambulant ou informel et ses rapports avec la métropolisation : une ébauche de modélisation ». *Autrepart* 39 (3): 93. <https://doi.org/10.3917/autr.039.0093>.
- Xue, Desheng, et Gengzhi Huang. 2015. « Informality and the State's Ambivalence in the Regulation of Street Vending in Transforming Guangzhou, China ». *Geoforum* 62 (juin): 156-65. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.04.012>.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Atelier n°6 : L'innovation managériale et la gestion des talents

Modérateurs : Salwa BAHYAOU, enseignante-chercheuse, Université Mohammed V de Rabat & Thierry COME, Université Paris Saclay - Directeur de l'IUT Mantes-en-Yvelines

- *La Gestion par Compétence comme acteur majeur de l'Innovation Managériale dans le Secteur Public. Analyse et interrogations*
Sara EL MARHANI, Doctorante, Université Hassan 2 de Casablanca Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Sebàa Laboratoire de recherche en nouvelle économie et développement
- *Les innovations managériales au service de la performance publique : cas du management des talents dans les organisations publiques*
Soufiane KARRAKCHOU, Doctorant, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES) – Souissi Université Mohammed V & Amina AOMARI, Professeur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES) – Souissi Université Mohammed V
- *Exercice prospective pour une stratégie de territorialisation du management public : Une Approche de l'action publique par la convergence des compétences entrepreneuriales*
Valery MFONDOUM, CNAM Pays de la Loire, Nantes & Université de Toulouse 1 Capitole
- *Les pratiques du contrôle de gestion public dans les organisations publiques*
Douae EL AJAJE, Doctorante, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi, Université Mohammed V Rabat & Abderazzak EL MEZIANE, Professeur, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi, Université Mohammed V Rabat

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

La Gestion par Compétence comme acteur majeur de l'Innovation Managériale dans le Secteur Public. Analyse et interrogations

Sara EL MARHANI

Doctorante chercheuse au Laboratoire de recherche en nouvelle économie et développement

Université Hassan 02 de Casablanca, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Sebàa

Sarah.elmarhani@gmail.com

Résumé

Innover afin d'améliorer le service rendu aux citoyens, mais aussi accompagner le changement que vivent les agents publics dans l'exercice de leurs missions, est une priorité. Le secteur public Marocain se trouve perdu pour choisir les solutions les plus adéquates suite à leur situation, et cela malgré la disposition des plans de réforme de la fonction publique. En effet, innover revient à la montée en puissance des modes d'organisation et les évolutions des besoins de la nouvelle génération. A ce niveau La modernisation du secteur public et son développement repose sur l'innovation managériale qui représente un changement organisationnel particulier qui serait le principal facteur explicatif de performance.

La recherche sur l'innovation en générale dans le secteur public n'a pas connu d'importance, et plus particulièrement l'innovation managériale. Mettre en œuvre une innovation managériale procure des facteurs internes, notamment ceux en lien avec la gestion des ressources humaines comme des facteurs externes. La gestion des ressources humaines comme un atout majeur de création de valeur au sein de l'organisation, doit être valorisée, en créant les conditions de la déconcentration administrative et en donnant la priorité aux exigences de compétence et d'efficacité et cela suite à son importance dans le processus d'innovation et son développement.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Un atout majeur dans la gestion des ressources humaines réside dans leur capacité à construire un capital social, qui engendre des comportements productifs. Les pratiques de GRH agissent positivement sur la capacité d'innover. Les ressources humaines participent à la définition et contribue à la réalisation des décisions stratégiques. Pour cela, la vision du fonctionnaire au sein de l'organisation publique doit être changé en le prenant comme étant un *entrepreneurship* et non pas comme une ressource à investir ou exploiter.

Il faut noter également, que pour innover il nous faut des compétences et ses compétences là doivent être bien gérer selon des pratiques de gestion de ressources humaines les plus adéquates, pour quelles soit plus compatibles et en faveur de l'innovation managériale. À ce niveau la gestion des compétences est conçue comme un moyen pour stimuler la flexibilité et l'innovation du personnel, cela montre bien la relation qui existe entre le management de compétence et son impact sur l'innovation du personnel. Les fonctionnaires doivent être conscients de la pluralité et l'importance de l'augmentation de leur capitale compétence pour leur développement et le développement de leur organisation.

Ce développement va être le fruit de la meilleure gestion de compétence au sein de la fonction publique, puisque plus les compétences sont détenues, plus l'organisation publique peut tenir profit de leurs fonctionnaires, pour être de plus en plus des fonctionnaires qui s'intègrent dans le processus d'innovation managériale et même dans son développement.

Cette communication fera ainsi un parallèle entre le système de gestion des compétences au sein de la fonction publique et son impact sur le développement de l'innovation managériale qui devient un acteur majeur de développement et de modernisation de secteur publique. À ce propos nous analysons le système de gestion de compétence du secteur publique et nous préconisons ce que la gestion par compétence puisse apporter à ce niveau pour être un acteur à l'innovation managériale. La problématique de cette recherche est de chercher de faire de l'approche par compétence dans le secteur publique un levier majeur pour développer la capacité d'innovation managériale.

Mots clefs :

Innovation managériale – GRH – gestion par compétence – secteur publique.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Les innovations managériales au service de la performance publique : cas du management des talents dans les organisations publiques

Soufiane KARRAKCHOU

Doctorant à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES) – Souissi
Université Mohammed V

soufiane.karrakchou@iae-aix.com

Directeur de recherche :

Pr. Amina AOMARI, Enseignant-Chercheur à la FSJES – Souissi, Université Mohammed V

a.aomari@um5s.net.ma

Résumé

Dans un contexte marqué par de nombreuses transformations technologiques, une forte pression des administrés et une volonté de montrer une image de progrès, les organisations publiques sont de plus en plus poussées à emprunter la voie du développement et de la modernisation de leur action publique.

La question de l'innovation dans les pratiques de gestion dans les organisations du secteur public se pose avec acuité et devient un axe central de la réussite de la mission d'intérêt public de ces organisations. D'autant que d'une part, ces dernières doivent offrir des services de qualité répondant aux besoins des citoyens dans une ère marquée par un virage vers le digital. D'autre part, les organisations publiques sont en général, dans plusieurs pays, le principal employeur avec des effectifs conséquents et comptent elles-mêmes par voie de rapprochement, une proportion importante des administrés.

Partant de ces postulats, la qualité du service public rendu par ces organisations dépendra de la capacité de leurs ressources humaines, à s'inscrire au service de la productivité et de l'innovation au travail. Ces leviers de performance organisationnelle au niveau du secteur public demeurent alors conditionnés par la mise en place de pratiques de gestion innovantes pour mobiliser ces ressources et les développer pour contrecarrer l'évolution des compétences et des métiers.

Les exigences de l'environnement interne et externe des organisations publiques, suscitent de surcroît, de disposer d'actifs talentueux dotés de compétences clés. A l'instar d'organisations privées qui ont fait du management des talents un levier de leur

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

performance, il nous apparaît pertinent d'explorer cette pratique de gestion innovante dans la sphère publique. L'objectif de notre communication est de montrer l'intérêt que revêt pour les organisations publiques le déploiement du management des talents en tant que facteur clé de succès au service de leur performance.

MOTS CLES : transformation technologique, pratiques managériales innovantes, management des talents, performance, organisations publiques.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Exercice prospectif pour une stratégie de territorialisation du management public : Une Approche de l'action publique par la convergence des compétences entrepreneuriales.

Valery MFONDOUM

Université de Toulouse 1 Capitol/CNAM Pays de La Loire

Résumé

Toute politique, quels que soient ses objectifs ou moyens, a vocation à être mise en œuvre dans des contextes territoriaux différenciés (Michel Casteigts, 2017). La territorialisation signifie en premier lieu le transfert d'autorité associé à la décentralisation. La décentralisation, en ce sens, est vue elle-même comme une politique constitutive, une action publique matrice et origine d'autres actions publiques territorialisées (Claude SORBETS, SPIRIT, IEP Bordeaux, 2005). Afin de relever le défi de la prise en compte des spécificités territoriales, les états s'orientent de nos jours vers le concept générique de « management territorial stratégique ». [...] Cette approche accompagne la territorialisation des politiques publiques et l'émergence du territoire comme acteur stratégique, sur la base de conventions communes, où le paradigme du développement durable occupe une place centrale (Michel Casteigts, 2017). Ce management public plus agile peut se traduire par le déploiement de l'action public à travers l'approche de l'intelligence territoriale. L'on en propose la définition suivante : «On peut considérer l'intelligence territoriale comme un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet [...] L'objectif de cette démarche, est de veiller, au sens propre comme au sens figuré, à doter l'échelon territorial à développer de ce que nous avons nommé le capital formel territorial» (Bertacchini, BER04). Le capital formel territorial ainsi défini émerge d'une dynamique collective, qui est largement fonction de la capacité des acteurs du territoire à sortir de son système de références pour prendre en compte les objectifs et les valeurs de ses partenaires (Michel Casteigts, 2017). Entre autres acteurs – partenaires du développement territorial, on peut citer les entrepreneurs innovateurs responsables qui se positionnent naturellement en intégrateurs de la responsabilité sociale des entreprises et du besoin de compétitivités économique des territoires et de leurs habitants.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'entrepreneuriat peut se définir comme une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire de nouveaux biens et services, de nouvelles structures d'organisation, de nouveaux marchés, processus, et matériaux, par des moyens qui, éventuellement, n'existaient pas auparavant (Yvon Pesqueux, 2015). La détection des opportunités institutionnelles et des opportunités territoriales provient de la connaissance fine des institutions et des territoires par les entrepreneurs venant justifier l'importance mise aujourd'hui sur les dispositifs habilitants. De façon générale il est nécessaire de poser la question des liens entre « entrepreneuriat » et « réseau » à partir de la focalisation de la notion de réseau sur celle de capital social (Yvon Pesqueux, 2015). L'hypothèse de recherche avancée est qu'une territorialisation du management public pourrait s'appuyer sur l'espace sémiologique généré à travers la diversité ambiante ou impulsée des entrepreneuriats locaux. En effet, les interactions entre l'entrepreneur et les acteurs de son environnement sont au centre du processus de construction territoriale (Ternaux et Pecqueur, 2008). Les récents développements dans la littérature sur le concept d'écosystème entrepreneurial s'accordent à reconnaître que de tels écosystèmes sont composés d'acteurs interconnectés sur un territoire donné (Hannachi et Chabaud ; 2013 ; Isenberg, 2011). L'écosystème entrepreneurial est considéré sans frontières fixes, mais en perpétuel mouvement du fait de l'évolution des relations entre les membres qui le composent (Hannachi et Chabaud, 2013). Encastré dans un territoire donné, les interactions entre l'entrepreneur et l'écosystème entrepreneurial (1) se développent à travers des services d'accompagnement pour l'entrepreneur et pour le territoire ;(2) sont à la base de la construction du capital entrepreneurial des régions, mais (3) nécessitent d'être pilotées par des politiques publiques à l'échelle de mailles territoriales pertinentes (Fatiha Fort, Isabelle Bories-Azeau, Florence Noguera, Catherine Peyroux, 2016). Les indicateurs ainsi inventoriés mettent en évidence l'intérêt de réfléchir à la question de la convergence locale des entrepreneuriats public et privés en fonction des spécificités des territoires.

Objectifs

Des études affirment également que les facteurs territoriaux ne sont pas neutres vis-à-vis de l'entrepreneuriat et pourraient même l'affecter. Il en découle autant de différenciation territoriale de l'entrepreneuriat (DEJARDIN, 2010) que d'hétérogénéité de dynamiques entrepreneuriales au niveau territorial (BINET et al., 2010). Ceci sous-entend alors que des facteurs relevant spécifiquement d'un espace géographique vu comme un territoire pourraient influencer sur des activités d'entrepreneuriat. Autrement dit, des faits

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

entrepreneuriats peuvent se constituer en facteurs explicatifs et en cadre d'interprétation du phénomène de dynamisme régional (DEJARDIN, 2010). Cependant, à notre connaissance, il n'existe pas encore ou que très peu d'études mettant en lumière une approche systémique de la territorialisation management public à travers la convergence des entrepreneuriats public et privée.

Dans cette étude, nous proposons une approche suivant deux grands axes de cette problématique sous le prisme de la mise en relief des compétences entrepreneuriales au niveau des territoires : (1) l'axe de la mise en évidence des points de convergences des entrepreneuriats publics et privée, (2) celui de la proposition de grands axes stratégiques à travers la construction d'un système prospectif autour du sujet de la territorialisation du management public via un système entrepreneurial.

Méthodes

Dans un premier temps, le défi de cette étude a été la collecte d'informations concernant les types d'entrepreneuriats généralement mis en relief dans divers travaux de recherches, suivi d'une détermination de leurs points de convergence. Ensuite, la méthode MIC MAC a permis d'effectuer une analyse croisée des caractéristiques desdits types d'entrepreneuriats. De plus, un croisement entre les frises de (Carlos Morenos, ; Julien Dossier , 2019) a permis la caractérisation des besoins vitaux d'un territoire. Par suite avec l'outil Smic-Prob-Expert, les résultats de cette dernière caractérisation ont été croisés avec ceux du croisement des caractéristiques de l'entrepreneuriat.

Dans un second temps, la démarche du projet de territoire proposée par (Jean-Yves GOUTTEBEL, 2003) intégrant la méthode des scénarios de (Michel Godet, 2006) a été utilisé comme approche systémique et collaborative à la recherche d'un procédé de positionnement territorialisé de l'action publique.

Résultats

A l'issue de la première phase de cette étude, nous avons proposé une suite d'outils génériques qui permettent de partir de l'analyse des besoins vitaux d'un territoires à la territorialisation du management public à travers l'identification de réelles opportunités entrepreneuriale sur le plan local. En effet le croisement des caractéristiques de divers types d'entrepreneuriat a permis de d'en déduire des caractéristiques clés spécifiques ou communes, d'en proposer des synthèses puis des reformulations dans certains cas. Ensuite, une grille générique de caractérisation des besoins vitaux d'un territoire est proposée. Cette dernière croisée avec les caractéristiques clés de l'entrepreneuriat a

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

permis d'en déduire une grille générique pour la détermination d'un écosystème local de l'entrepreneuriat.

La seconde partie des travaux réalisés à la lumière de la grille générique pour la détermination d'un écosystème local de l'entrepreneuriat, suggère un positionnement territorialisé de l'action publique suivant les axes stratégiques de (l'agilité institutionnelle & le management sans hiérarchie), (réseautage & fédération des dynamiques territoriales) et (accompagnement à la maîtrise des usages des autres types d'entrepreneuriat).

Conclusion

Au regard des résultats obtenus à l'issue de cette analyse, l'on peut affirmer qu'une territorialisation du management public pourrait s'appuyer de façon efficiente sur le rôle central des entrepreneurs institutionnels et entrepreneurs sociaux compte tenu de leurs intérêts et de leurs compétences. Ce serait en effet eux qui mettraient en relation de façon efficiente le niveau macro social des effets avec le niveau micro social de la combinaison des ressources. De plus, ils partagent avec l'entrepreneur classique cette capacité à générer de l'activité de façon efficiente avec en plus l'idée de construire le changement institutionnel et/ou le changement social et donc un apport à la définition du Bien Commun (Yvon Pesqueux, 2015).

En effet, les scénarios résultants d'une telle étude de prospective territoriale ascendante seraient donc les projections des utilisateurs et des partenaires-entrepreneurs vers leurs possibilités de gouvernances futures. Ceci permettrait donc d'assurer un minimum de codécisions adaptés tout en déployant de façon proactive un modèle de management public au plus près des bénéficiaires à travers l'entrepreneuriat.

Mots clés : Entrepreneuriat, Action publique, Prospective territoriale.

Bibliographie :

- Michel Casteigts, « Le management territorial stratégique », 27 May 2017.
- Claude SORBETS, SPIRIT, IEP Bordeaux, « La territorialisation de la gestion publique : proximité et changement localisé », Bordeaux. Décembre 2005.
- Bertacchini, « DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE : théorie, posture, hypothèse, définition », 10 Juin 2006.
- Yvon Pesqueux, « De l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat », 29 Nov 2015.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

- Ternaux, P, Pecqueur, B, 2008, « Ressources territoriales, structures sociales et comportements des acteurs », Revue canadienne des sciences régionales, n°31, 2, p. 261-276.
- Hannachi, M, Chabaud, D, 2013, « L'écosystème entrepreneurial de la Tunisie post-révolution : le cas de l'initiative pilote : Souk At-tanmia », Congrès de l'AEI, 22-25 octobre, Fibourg. Isenberg, 2011
- Isenberg, D.J., 2011, « Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics », <http://www.forbes.com/sites/danisenberg>
- Fatiha Fort, Isabelle Bories-Azeau, Florence Noguera, Catherine Peyroux, « ACCOMPAGNEMENT
- ENTREPRENEURIAL : QUELLE MAILLE TERRITORIALE D'INTERVENTION ? », 2016
- DEJARDIN M (2010) La création d'entreprises et ses rapports au territoire. Revue Canadienne des Sciences Régionales, Numéro Spécial 33 : 59-71.
- BINET M-E, FACCHINI F, KONING M (2010) Les déterminants de la dynamique entrepreneuriale dans les régions françaises (1994-2003). Revue Canadienne des Sciences Régionales, Numéro Spécial 33 :73-88.
- Carlos Morenos, « La smart city est une ville intelligente humaine », 2016.
- Julien Dossier, « Fresque de la renaissance écologique » , Juin 2019.
- Jean-Yves GOUTTEBEL, « Stratégies de développement territorial », 2003.
- Michel Godet, « PROSPECTIVE STRATÉGIQUE : Problèmes et méthodes », Cahier du LIPSOR 2006.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Les pratiques du contrôle de gestion public dans les organisations publiques

EL AJAJE DOUAE, Doctorante

EL MEZIANE ABDERRAZAK, Directeur de thèse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi

Université Mohamed 5 de Rabat, Maroc

Centre interdisciplinaire de recherche en performance et compétitivité (CIRPEC)

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale (LARCEPEM)

e-mail : douaeelajaje@gmail.com

Résumé

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'une vision sur la confrontation entre l'organisation publique marocaine et le système de contrôle de gestion public. D'où le Maroc est soumis à des défis et contraintes dus à des lacunes au niveau de la gouvernance, C'est dans cette perspective que le Maroc a engagé des réformes qui visent à améliorer la gouvernance et renforcer la transparence de la gestion publique et l'orienter vers une gestion axée sur les résultats et l'efficience.

C'est ainsi que la question tourne autour du contrôle de gestion qui peut être perçu comme un outil de pilotage de la performance des organisations, qui permet l'efficacité et l'efficience à travers ses différents outils d'où l'on s'intéressera dans notre article au Balanced Scorecard.

Cet article tentera de mettre au clair l'apport de la mise en place d'un contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des organisations publiques marocaines.

Mots-clés : Contrôle de gestion public ; Organisations publiques ; Performance ; Outils de contrôle gestion ; Tableau de bord prospectif.

Contexte de la recherche :

Dans le cadre de la mondialisation et de l'arrivage du 21^{ème} siècle ; l'âge d'ouverture économique, de compétitivité, de qualité et d'exigences ; , les structures publiques marocaines se voient dans l'obligation d'être à la hauteur des attentes du citoyen marocain.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

C'est dans cette perspective que le Maroc a engagé des réformes qui visent à améliorer la gouvernance et renforcer la transparence de la gestion publique, qui connaît des défaillances et dysfonctionnements profonds expérimentés de la part des citoyens vis-à-vis de l'administration publique.

Les nouveaux modes de fonctionnement des organisations publiques marocaines imposent l'efficacité, l'efficience ainsi que la performance qui portent sur la l'instauration et disposition d'un système de contrôle de gestion qui favorise la discussion de la gestion publique. C'est ainsi que la question tourne autour du contrôle de gestion qui joue un rôle incontournable dans l'aide au pilotage de la performance du fait qu'il participe à la définition des objectifs et des systèmes de mesure des performances, et met en œuvre le processus de réaction à travers les différents outils de contrôle de gestion.

Parmi les outils du pilotage de la performance les plus utilisés, nous citons les tableaux de bord de gestion et les tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard), ce dernier qui va au-delà de l'aspect financier et intègre d'autres indicateurs non financiers , et qui est perçu comme l'outil le plus adéquat au secteur public dans la mesure où les organisations publiques ne cherchent pas de la concurrence mais plutôt cherchent à rendre leur gestion plus efficace et efficiente afin de faire face aux insuffisances courantes.

C'est dans cette perspective que se situe notre problématique, qui se formule comme suit :

Quel est l'apport de la mise en place d'un contrôle de gestion public dans l'amélioration de la performance des organisations publiques marocaines ?

Pour répondre à notre problématique, nous allons énumérer tout au long de cette communication : les facteurs de blocage du changement de la gestion des organisations publiques ainsi que les spécificités du contrôle de gestion publique ,ainsi , nous allons définir la notion du contrôle de gestion et ses outils, avant de mettre la lumière sur la contribution du Balanced Scorecard à l'amélioration de la performance des organisations publiques .et ensuite détailler la méthodologie de recherche qui est mise en place.

• *Le contrôle de gestion au sein des organisations publiques*

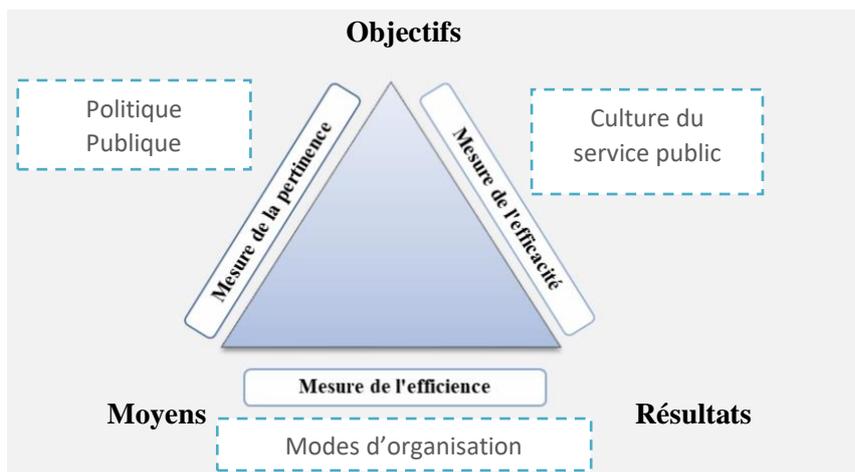
A l'opposé du secteur privé, le secteur public évolue dans un cadre bien réglementé qui définit les missions et les ressources qui sont attribuées à l'organisation, de ce fait le contrôle de gestion doit prendre en considération les spécificités de chaque domaine de l'organisation, comme il est expliqué dans le schéma suivant (figure n°1) :

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Figure n°1 : Le triangle du contrôle de gestion dans les organisations publiques

Source : Charpentier M et Grandjean P. Editions d'organisation 1998



Le triangle du contrôle de gestion ci-dessus permet de montrer la relation entre les moyens alloués, les objectifs fixés et les réalisations constatées.

Nous pouvons soustraire trois types de rapports au sein du triangle de contrôle de gestion public :

- Le rapport entre les objectifs et les moyens, qui permet de mesurer la qualité et pertinence du service rendu à l'utilisateur qui relève essentiellement d'une décision politique.
- Le rapport entre les objectifs et les résultats, qui représente l'efficacité socioéconomique dont bénéficie le citoyen.
- Et enfin, Le rapport entre les moyens mis en œuvre vis-à-vis du contribuable et les résultats qui mesurent l'efficacité.

Nous pouvons donc constater que le contrôle de gestion est centralisé primordialement sur le rapport objectifs/moyens /résultats et représente le schéma des résultats du passage de l'intention politique aux impacts socioéconomique. Et que sa mise en place effective permettra aux organisations publiques marocaines d'apporter une transparence des actions publiques, d'assurer une bonne gestion de ses coûts et de maîtriser ses dépenses. Ces dernières conduiront à l'atteinte des objectifs de performance souhaités grâce aux différents outils de pilotage de la performance publique offerts aux gestionnaires.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

• *Balanced Scorecard comme outil émergent du pilotage de la performance des organisations publiques :*

La mesure de la performance dans le secteur public peut s'envisager dans 3 niveaux :

- 1er niveau : La mesure de la performance à travers la perception des services rendus aux citoyens
- 2ème niveau : La mesure de la performance à travers l'efficacité interne
- 3ème niveau : La mesure de la performance individuelle des fonctionnaires de l'état.

La mise en place d'un outil de gestion tel que le Balanced Scorecard dans les organisations publiques s'inscrit dans un contexte de la conduite d'une transition orientée vers une logique de gestion axée sur les résultats et la transparence.

Méthodologie de recherche :

Notre recours au paradigme positiviste revient à notre objectif d'expliquer la relation entre le contrôle de gestion public et la performance des organisations publiques marocaines. Nous nous positionnons donc de façon indépendante par rapport à une réalité observée. Ainsi nous mobilisons une méthodologie hypothético-déductive.

Ainsi, La collecte des données est une des étapes primordiale et nécessaire pour réussir notre étude empirique, qui se réalisera selon diverses méthodes.

La méthodologie envisagée dans ce travail de recherche est construite comme suit :

Tout d'abord, une approche conceptuelle qui repose sur une étude bibliographique et des enquêtes réalisées sur le même sujet par des praticiens ou intervenants dans ce domaine de recherche afin de constituer le cadre conceptuel de notre sujet.

Ensuite une approche pratique à travers un sondage par questionnaire. Il sera administré auprès des organisations publiques marocaines qui utilisent le Balanced Scorecard.

La méthode la plus couramment utilisée dans les recherches qui s'inscrivent dans le cadre du contrôle de gestion est le sondage par questionnaire. Le sondage peut s'effectuer par voie électronique, postale ou par le biais d'un entretien individuel ou collectif ou tout simplement via une entrevue téléphonique.

Résultats attendus :

Nous espérons à travers ce travail de recherche de pouvoir constituer une continuation des travaux de recherche scientifique menés dans le cadre du contrôle de gestion et son impact sur l'amélioration de la performance des organisations publiques marocaines , en apportant de la valeur ajoutée à la recherche scientifique en se focalisant sur la relation entre le contrôle de gestion

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

et sa mise en place au sein des organisations publiques marocaines, surtout avec les réformes profondes que connaît l'administration publique actuelle et qui tendent à moderniser et améliorer la gouvernance de la gestion publique.

Notre objectif est de pouvoir mettre au clair les spécificités du contrôle de gestion public, les facteurs qui bloquent son implantation au sein des organisations publiques, ainsi de démontrer la pertinence du Balanced Scorecard comme étant un outil émergent qui permet de mesurer et piloter la performance non seulement financière mais globale en intégrant des indicateurs de mesure non financière aussi ; dans le but d'améliorer la qualité du service exercé par l'organisation publique marocaine de renforcer l'efficacité et efficiente de cette dernière .

Conclusion

Nous pouvons conclure par dire que les organisations publiques marocaines sont affrontées à des changements au niveau de leurs fonctionnements qu'elles le veulent ou pas, c'est d'où vient la nécessité d'introduire un système de contrôle de gestion dans ces dernières, qui pour réussir doit s'adapter aux objectifs et contexte de l'organisation, de ses méthodes de travail ainsi qu'aux modes de gouvernances des administrations publique. Ce contrôle de gestion ainsi que ses outils pertinents vont permettre d'améliorer la gestion de ces dernières, leurs performances ainsi que la qualité de leurs services.

Par conséquent, le Balanced Scorecard est perçu comme étant l'outil le plus utilisé pour mesurer la performance, car il va au-delà de l'angle financier et intègre des indicateurs non financiers qui permettent à l'entreprise de répondre plus rapidement aux aléas qui surviennent lors de son activité.

Ce dernier correspond parfaitement aux attentes des organisations publiques qui ne cherchent pas à devenir concurrentes mais plutôt à rendre leur gestion plus efficace et efficiente.

Références :

Anthony,R,N.(1998), La fonction contrôle de gestion, Edition Publi Union .

Bartoli, A. (2015), Le Management dans les organisations publiques (éd. 4 ème). Paris: Dunod.

Bartoli, A. Belatrix, C. (2015), Management dans les organisations publiques défis et logiques d'action (éd.4ème), Edition Dunod, Paris.

Berland, N. Simon,FX .(2010) , Le Contrôle de gestion en mouvement etat de l'art et meilleures pratiques , Edition Eyrolles.

Bouquin,H. (2006), Le contrôle de gestion ,Edition Puf.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Bouquin,H.(2005) , Les fondements du contrôle de gestion. Edition Puf.

Bouquin,H.(2005), Les grands auteurs en contrôle de gestion. Edition EMS .

Désiré-Lucian,MN .Hirsch,D.Kacher,N. Polossat,M. (2013), Le grand livre du contrôle de gestion, Edition Eyrolles.

Dreveton,B.(2017), « Les outils de contrôle de gestion: des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique? » , Revue Comptabilité-Contrôle-Audit ,tome 3, www.cairn.info .

Duménil,M . (2018), Le contrôle de gestion: 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts. (éd.3ème), Edition Gereso .

Département Finance, comptabilité et contrôle de gestion, Contrôle de gestion dans les administrations publiques, www.fr.wikiversity.org

Françoise,G.Saulpic,O.Bonnier,C.Fourcade,F. (2008), Contrôle de gestion et pilotage de la performance (éd.3ème), Edition Gualino .

Gavard-perret, ML. Gotteland, D. Haon, C. Jolibert, A.(2008) Méthodologie de la recherche ,Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion , Edition Pearson Education .

Hairout,W.Agouzoul,I.(2018), « Contrôle de gestion public : fondements et spécificités », Revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit ,n°7 ,pp.1050-1063 , www.revues.imist.ma

Kaplan,R. et Norton,D. (1992) ,The balanced Scorecard , measures that drive performance , Harvard Business Review .

Loning,H. Malleret,V. Méric, J.Pesqueux,Y. (2016) , Performance management and control, Edition Dunod,Paris.

M, Gervais . (2000), Contrôle de gestion , Edition Economica .

Moumene,J. Benhrimida,M. (2017) , « La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les organisations publiques marocaines » . Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit n°3 , pp.23-40 ,www.revues.imist.ma.

Rouimi,EL B. (2010) , Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise .

Zouidi, L . (2013) ,La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration du secteur public .

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Séance plénière n°2 : Innovation managériale, gouvernance et performance publique

Modérateurs : Badre Eddine CHEGRI, Enseignant-chercheur, Université Mohammed V de Rabat & Gilles ROUET, Professeur, Université Paris Saclay - Directeur de l'ISM-IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

- *L'innovation managériale dans les administrations : cas du Balanced Scorecard*
Rkia EL IDRISSE, Professeur, EST Safi - GREMID – Université Cadi Ayyad
- *L'évaluation de la performance des organisations décentralisées entre les impératifs d'intérêt général et les contraintes inhérentes aux collectivités territoriales*
Fatima OUAHRAOUI, Enseignant Chercheur en sciences de gestion, ENCG-Agadir Université Ibn Zohr & Mohammed ADRDOUR, Enseignant Chercheur en sciences de gestion, ENCG- Agadir Université Ibn Zohr
- *Gestion de changement et système d'information hospitalier : une étude du cas du centre hospitalier universitaire Hassan II de Fès*
Tarik JELLOULI, Professeur habilité à diriger les recherches, Faculté des sciences Economiques, Juridiques et Sociales de Fès
- *L'innovation managériale à travers les Partenariats Privés-Publics (PPP) : le cas du secteur du tourisme*
Erick LEROUX, Maître de conférences HDR, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN (CNRS, UMR 7234)

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'innovation managériale dans les administrations : cas du Balanced Scorecard

Rkia EL IDRISSE

Professeur de l'enseignement supérieur

Ecole Supérieure de Technologie – Safi , GREMID – Université Cadi Ayyad

rkelidrissi@yahoo.fr

Résumé

Dans son sens commun, l'innovation est associée à la technologie. Par contre plusieurs auteurs proposent de centrer l'attention sur les innovations qui ne sont pas de nature technologique. C'est ainsi que l'on trouve les concepts « d'innovation administrative », «d'innovation organisationnelle» ou dernièrement «d'innovation managériale». Les entreprises privées savent depuis longtemps que, sans innovation, l'obsolescence de leur modèle économique est rapide et que ce mouvement s'accélère face à la mondialisation et à la concurrence exacerbée. Qu'en est-il des administrations publiques ? Sont-elles, aussi de plus en plus contraintes à s'engager sur la voie de l'innovation managériale pour faire face aux défis auxquels elles sont confrontées ? Nous pensons que le secteur public comme le secteur privé sont confrontés à des enjeux managériaux importants. Ils sont appelés à développer et mettre en place des innovations managériales dont le but est l'amélioration continue de leur performance.

Certes, les travaux portant sur l'innovation managériale connaissent, récemment, un fort regain d'intérêt, mais la notion d'innovation managériale, elle-même, est difficile à identifier parce qu'elle est beaucoup plus tacite, elle n'est pas brevetable et elle comprend un niveau de subjectivité plus grand que dans l'innovation technologique. C'est dans ce sens que plusieurs définitions ont été proposées. Nous retenons celle qui assimile l'innovation managériale à l'introduction de pratiques de management nouvelles au sein de l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance.

Le présent papier entend mettre en évidence quelques aspects de l'innovation managériale que pourraient adopter les entités publiques plus précisément le contrôle de gestion. L'objectif est de montrer en quoi le contrôle de gestion est-il intéressant en

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

management public. Nous traiterons dans cette communication le cas du Balanced Scorecard. Cette nouvelle méthode permettant d'intégrer des informations de nature différente nécessaire à la prise de décision, peut servir énormément les décideurs publics.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

L'évaluation de la performance des organisations décentralisées entre les impératifs d'intérêt général et les contraintes inhérentes aux collectivités territoriales.

Fatima OUAHRAOUI
Enseignant Chercheur en sciences de gestion
ENCG- Agadir, Université Ibn Zohr
fouahraoui@gmail.com

Mohammed ADRDOUR
Enseignant Chercheur en sciences de gestion
ENCG- Agadir, Université Ibn Zohr
adrourdouriz@gmail.com

Résumé

Les lois organiques relatives aux collectivités territoriales ont posé les jalons d'une véritable mutation dans la gouvernance des affaires dans les territoires. Ces lois traduisent l'implémentation des dispositions de la Constitution de 2011 et s'inscrivent dans la ligne droite du processus de la décentralisation par l'élargissement des prérogatives des collectivités territoriales, le renforcement de leurs ressources, et la consécration du principe de leur libre administration.

Le principe de libre administration est d'une valeur constitutionnelle (article 136 de la constitution). Il induit corrélativement une responsabilisation des organes des collectivités territoriales qui doivent rendre compte de la performance de leurs actions (article 154 et 156).

S'inspirant de ces orientations, les lois organiques des collectivités territoriales instaurent les fondements d'une gestion financière et budgétaire rénovée à l'instar du cadre tracé pour le budget de l'Etat par la loi organique relative à loi de finance de (LOLF de 2015). Ces lois organiques se positionnent dans l'esprit du courant du New Public Management qui exhorte le secteur public, à vocation d'intérêt général, à agir par rationalité économique basée sur la performance au-delà se maintenir dans une gestion guidée par la contrainte des moyens et de la réglementation.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

Pour ce, les lois organiques des collectivités territoriales d'inspiration « Lolfiste », plaident pour une gestion décentralisée par la planification stratégique pluriannuelle et par la mise en application d'un système d'évaluation de la performance ex-post. Il s'agit in fine de rationaliser des ressources rares pour mieux satisfaire les besoins prioritaires des usagers.

Au-delà de simples dispositions législatives à respecter pour rester dans la légalité des actes, la gestion axée sur les résultats est une véritable culture managériale à imprégner à l'action publique décentralisée. Ainsi, les élus et les collaborateurs des entités décentralisées ne sont plus tenus que par une culture budgétaire de procédure mais aussi par une culture de résultats. Ils doivent désormais accepter le contrôle ex-post de la performance et de la qualité de service qu'ils rendent.

Cette communication vise à faire un éclairage sur ces mutations majeures auxquelles les collectivités territoriales ne sont pas habituées et forcément non outillées. Elle pose comme hypothèse de départ que les vœux du législateur et du citoyen à ce propos risquent de se heurter à des résistances pour la conduite du changement dont il s'agit. Par conséquent, nous allons d'abord mettre le point sur les conditions nécessaires à la mise en place d'un système d'évaluation au sein des organisations décentralisées. Des questions comme la formalisation du système et la construction des indicateurs seront au passage traitées. Nous rappellerons aussi, les obstacles qui pourraient alimenter une résistance face au changement souhaité.

Pour ce, la méthodologie de recherche s'est appuyée en premier lieu sur une revue de littérature et en second lieu sur des guides d'entretien semi-directifs avec les parties prenantes notamment des organes délibérants et exécutifs des collectivités territoriales, des autorités administratives et du trésor public.

Toutefois, et pour des contraintes liées aux coûts, nous nous sommes limités à certains acteurs relevant exclusivement de la Région Souss Massa étant persuadés que les conclusions qui ressortiront de ce cas seraient dignes d'intérêt pour d'autres.

Mots clés :

Politiques publiques- Collectivités territoriales- Lois organiques- Objectifs- Plans / Programmes - budget – Evaluation- Performance.

Rencontre scientifique internationale CIRPEC-LAREQUOI 2020

Rabat - Versailles, le 8 décembre 2020

GESTION DE CHANGEMENT ET SYSTEME D'INFORMATION HOSPITALIER (SIH) : UNE ETUDE DU CAS DU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE HASSAN II-FES (CHUHII-Fès)

JELLOULI Tarik

Professeur habilité à diriger les recherches à la Faculté des sciences Economiques, Juridiques et Sociales de Fès.

Membre du laboratoire de recherche sur « l'Entrepreneuriat et la Dynamique Economique des Territoires et des Organisations ».

jelloulit@yahoo.fr

Résumé

L'objet de ce papier est d'analyser le degré d'implication du personnel du CHU dans le projet d'instauration du SIH. Il s'agit de savoir comment le SIH favorisera-t-il l'appropriation du changement par les professionnels ? L'approche que nous avons menée s'explique par le fait que dans l'évaluation du SIH, les facteurs humains prennent le pas sur les facteurs techniques.

Les apports théoriques de la recherche résident dans la démarche d'investigation qui met à contribution la gestion de projet de changement et les différents facteurs, comportementaux, politiques et contextuels dans le but de comprendre et résoudre une problématique complexe, celle de l'adoption du SIH dans le CHUHII-Fès.

Sur le plan pratique, nos conclusions peuvent être utiles aux pouvoirs et décideurs publics pour instaurer un SIH dans les hôpitaux publics marocains.

Mots clés : Système d'information hospitalier, gestion de changement, Centre hospitalier universitaire.