



المدرسة العليا للتكنولوجيا
Ecole Supérieure de Technologie
سیدی بنور - Sidi Bennour



جامعة شعيب الدكالي
+080114 1 604060 8888 014
Université Chouaib Doukkali



Association Marocaine de Recherche en Management Public

الجمعية المغربية للبحث في التدبير العمومي

**Ouvrage collectif de la première édition du Colloque International sur le
Management Public (CIMP'24)**

INTEGRER L'INNOVATION POUR UN SECTEUR PUBLIC PLUS EFFICACE ET INCLUSIF

Coordonnateurs de l'ouvrage :

Pr. Abdelaziz BOUALAM

Pr. Mehdi ZAIM

Pr. Mehdi GHARRAFI

Pr. Marouane DAOUI

Economics, Management & Social Sciences
Interdisciplinary Journal



revistamultidisciplinar.com

SOMMAIRE

PREFACE	ii
1. LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC AU CŒUR DE LA REFORME JUDICIAIRE	1
ASSAL Said & MAROUR Bouchra	
2. EXPLORING TOOLS AND METHODS FOR MEASURING INNOVATION IN EDUCATION.....	31
Marouane DAOUI & Yousra BEY	
3. LA GOUVERNANCE SANITAIRE AU MAROC : ETAT DES LIEUX DANS LE CONTEXTE DE LA REFONTE DU SYSTEME DE SANTE.....	53
Khadija MEHDIOUI & Mohamed HAMMOUMI	
4. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES AU MAROC A L'ERE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC	76
Ismail MERCHICH & Kaoutar EL ABIDI AMINE	
5. LES TIC AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL : REVUE DE LITTERATURE.....	89
Siham SADEK & Mohammed MZAIZ	
6. L'UTILISATION DES DONNEES STATISTIQUES DANS LE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES A L'UNIVERSITE CHOUAÏB DOUKKALI : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD PREVISIONNEL	106
Ghizlaine ATIBI & Dounia RABHI	
7. L'IMPACT DU NEW PUBLIC MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES	130
Chaimae SALIM & Mohamed KHARISS	
8. INNOVATION DANS LA GESTION DE CRISE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS MAROCAINS : ROLE DE LA FISCALITE FACE A LA CRISE COVID-19.....	145
DIOURANE Hind & ALAMI TALBI Lalla Fatima-Zohra	
9. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES AU MAROC A L'ERE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC	156
Ismail MERCHICH & Kaoutar EL ABIDI AMINE	
10. LE NEW MANAGEMENT PUBLIC DES COMPETENCES AU SERVICE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES	169
Mohamed KARIM, Karim GASSEMI, Jamal JAFRAN & Salah-eddine KARIM	
11. REFORMER PAR LE NUMERIQUE : ENJEUX, OBSTACLES ET HORIZONS DE LA DEMATERIALISATION DES MARCHES PUBLICS AU MAROC.....	180
Marouane JAMAL-EDDINE & Abdelhakim QACHAR	
12. LA RELATION ETAT-COLLECTIVITES TERRITORIALES : QUELS APPORTS DES CONTROLES EXERCES SUR LES COLLECTIVITES TERRITORIALES A LA LUMIERE DE LA REGIONALISATION AVANCEE AU MAROC ?	192
Anass MEKDAD	

PREFACE

L'innovation est devenue synonyme de réforme et de transformation du secteur public. Cette évolution peut s'expliquer en grande partie par la prise de conscience mondiale de la nécessité pour les gouvernements d'innover afin de fournir des services de manière efficace aux usagers. En effet, ce constat est quasi-universel : les secteurs publics du monde entier subissent d'importantes pressions pour s'adapter aux contraintes fiscales, aux attentes du public et aux défis liés à la santé, à l'éducation, à la sécurité alimentaire, au changement climatique, etc. À ce rythme, les administrations publiques sont vouées à l'échec.

Il existe une idée fausse selon laquelle les bureaucraties sont dépourvues de l'esprit compétitif qui pousse les entreprises à créer de nouveaux produits et services. Alors que les entreprises privées développent de nouvelles technologies, produits ou processus, le secteur public, perçu comme lent et stagnant, est considéré comme un frein à l'innovation. Cependant, il y a des raisons valables de penser qu'il existe suffisamment d'obstacles entravant l'innovation au sein du secteur public.

L'absence de modèles d'investissement pour l'innovation au sein des organisations, le manque de budgets, d'équipes, de processus et de compétences dédiés, les systèmes de récompense et d'incitation décourageants, les silos départementaux et l'absence de méthodes de gestion des risques sont autant d'exemples de facteurs qui entravent l'innovation dans le secteur public. Toutefois, les tendances internationales en termes de mondialisation, d'accentuation de la concurrence, et l'émergence de l'économie basée sur la connaissance mettent des pressions croissantes sur les organisations publiques pour introduire des changements afin d'améliorer leur performance. Selon plusieurs auteurs, cette performance serait accessible à travers l'adoption de nouvelles méthodes de gestion regroupées sous l'expression de la Nouvelle Gestion Publique (NGP). Cette nouvelle approche met l'accent sur l'efficacité, la qualité et l'efficience des prestations fournies aux usagers (Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001).

Par ailleurs, il existe une littérature de plus en plus importante sur l'innovation dans le secteur public, conduisant ainsi à l'accumulation d'une masse significative de connaissances sur le sujet (Qiu et Chreim, 2021 ; Wirtz et al., 2021 ; Cinar et al., 2022). La recherche sur l'innovation dans le secteur public a suivi deux voies. La première voie, c'est qu'un grand nombre de facteurs et de stratégies qui influencent l'innovation des

entreprises privées s'appliquent également au secteur public. La seconde perspective part du principe qu'il existe des différences significatives dans la manière dont l'innovation se produit dans le secteur public, et qu'il n'est donc pas possible d'appliquer directement un modèle d'innovation du secteur privé aux organismes publics. Même au niveau de la définition de l'innovation dans le secteur public, on trouve dans la littérature un certain nombre d'exemples de définitions des innovations du secteur public (Moore et al., 1997 ; Mulgan, 2007 ; OCDE, 2005). Ceci a conduit à l'identification de plusieurs types d'innovations dans le domaine public (Windrum, 2008) : innovation dans les services, innovation dans la livraison du service, innovation administrative et organisationnelle, innovation conceptuelle, innovation politique et innovation systémique (nouvelles formes d'interaction avec d'autres organisations).

Malgré l'intérêt que suscite l'étude de l'innovation dans le secteur public de la part des chercheurs (De Vries et al., 2018), il subsiste des questionnements sur la manière dont l'innovation se déploie spécifiquement dans les différents établissements publics (Torfing et Triantafillou, 2016 ; Melo et al., 2022). Des chercheurs tels que Moussa et al. (2018) ont souligné l'importance du leadership et de l'innovation pour stimuler l'innovation dans le secteur public. D'autres suggèrent que l'innovation dans ce secteur reste dépendante de son contexte (Bloch et Bugge, 2013), d'où la nécessité d'investiguer les conditions propices à l'innovation dans le secteur public dans différents contextes (Criado et al., 2023 ; Demircioglu et Audretsch, 2017). Dans ce sens, l'innovation dans le secteur public peut être considérée sous l'angle de la collaboration public-privé (Sørensen et Torfing, 2010), sous l'angle de l'innovation collaborative (Barrutia et Echebarria, 2019 ; Cinar et al., 2021), sous l'angle de la digitalisation (Hong et al., 2022 ; Di Giulio et Vecchi, 2023) ; toutes ces perspectives étant des avenues probables pour stimuler l'innovation au sein des organisations publiques. Dans ce contexte, il serait intéressant de favoriser la réflexion sur les opportunités offertes par le Nouveau Management Public et d'autres approches comme des passerelles vers une administration publique plus innovante et, par conséquent, efficiente.

Le présent ouvrage collectif réunit une sélection de contributions issues de la première édition du Colloque International sur le Management Public (CIMP24), un événement scientifique dédié à l'exploration des dynamiques d'innovation au sein du secteur public. Ce colloque, organisé autour de la thématique centrale de l'innovation dans les organisations publiques, a constitué un espace de réflexion et d'échange pour les

chercheurs, praticiens et décideurs désireux de comprendre, d'analyser et de repenser les pratiques managériales publiques à l'aune des transformations contemporaines.

Dans un contexte de mutations profondes – qu'elles soient technologiques, sociales, environnementales ou institutionnelles – l'innovation s'impose plus que jamais comme une nécessité pour renforcer l'efficacité, la légitimité et la résilience des services publics. C'est dans cette optique que le CIMP24 a souhaité mettre en lumière les travaux académiques, théoriques comme empiriques, qui proposent des pistes de réflexion et des solutions concrètes pour répondre aux défis actuels du management public.

Les contributions rassemblées dans cet ouvrage abordent un éventail riche et varié de thématiques, illustrant la diversité des enjeux liés à l'innovation dans les sphères publiques : innovation dans l'éducation et la santé, digitalisation des services, intégration de l'intelligence artificielle, innovation managériale et sociale, nouveaux dispositifs organisationnels, gouvernance, performance, responsabilité sociétale, systèmes d'information, gestion des ressources humaines, pratiques financières et comptables, sans oublier l'intelligence territoriale et le développement durable.

Cette diversité thématique reflète non seulement la complexité des transformations à l'œuvre dans le secteur public, mais aussi la vitalité de la recherche dans ce domaine. Les auteurs de cet ouvrage partagent une volonté commune : celle de contribuer à une meilleure compréhension des processus d'innovation publique et de soutenir, par la connaissance, l'action publique dans ses missions essentielles.

Nous espérons que ce recueil de travaux contribuera à nourrir les réflexions, inspirer de nouvelles recherches et enrichir les pratiques au service d'un management public plus innovant, plus performant et plus responsable.

LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC AU CŒUR DE LA REFORME JUDICIAIRE

THE NEW PUBLIC MANAGEMENT AT THE HEART OF JUDICIAL REFORM

ASSAL Said

*Professeur de l'enseignement supérieur,
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion -Kenitra,
Université Bn Tofail
(said.assal@uit.ac.ma)*

MAROUR Bouchra

*Docteur en Sciences Economiques et de la gestion,
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion -Kenitra,
Université Bn Tofail
(marourbouchra7@gmail.com)*

Résumé :

Cet article propose une analyse théorique des tensions entre l'introduction du Nouveau Management Public (NMP) dans le système judiciaire et le principe fondamental de l'indépendance des juges. À partir d'une revue critique et interdisciplinaire de la littérature, il examine les conditions de compatibilité entre logique managériale et mission juridictionnelle. L'étude mobilise des références issues des sciences de gestion, du droit public et de la sociologie des organisations pour identifier les risques d'atteinte à la qualité des décisions judiciaires et proposer des pistes d'ajustement institutionnel. Elle met en évidence l'importance de repenser les outils de pilotage judiciaire (indicateurs de performance, management des juridictions) sans compromettre l'autonomie fonctionnelle des magistrats. En intégrant les théories de Habermas, Lewin ou Posner, l'article souligne que la cohabitation entre efficacité administrative et indépendance judiciaire est possible, à condition qu'elle soit construite sur des mécanismes de gouvernance participative et des indicateurs qualitatifs.

Mots clés : Nouveau management public, indépendance des juges, management judiciaire, qualité des décisions, gouvernance juridictionnelle.

Abstract:

This article presents a theoretical analysis of the tensions between the implementation of New Public Management (NPM) principles in the judiciary and the constitutional imperative of judicial independence. Based on a structured and interdisciplinary literature review, it explores the compatibility between managerial efficiency and the mission of justice. Drawing from management sciences, public law, and organizational sociology, the study highlights the risks associated with applying managerial tools such as

performance indicators and court management to the judicial context. It argues that reforms must preserve judicial autonomy and decision quality. By integrating the conceptual contributions of Habermas, Lewin, and Posner, the article demonstrates that a balance between administrative efficiency and judicial independence is achievable, provided that reforms are participatory and focus on qualitative rather than purely quantitative indicators.

Keywords: New Public Management, judicial independence, court management, quality of decisions, judicial governance.

Introduction

La qualité des décisions judiciaires et l'indépendance des juges sont les piliers fondamentaux de tout système judiciaire démocratique (Bingham, 2010 ; Montesquieu, 1748 ; Dicey, 1982). Pourtant, dans un contexte marqué par la montée des exigences en matière d'efficacité, de transparence et de performance publique, les juridictions sont de plus en plus confrontées à une hybridation de leur fonctionnement avec les principes issus du Nouveau Management Public (NMP) (Hood, 2007 ; Bartoli & Bouvret, 2022). Ce paradigme managérial, initialement forgé dans les organisations privées, propose des mécanismes d'amélioration de la performance organisationnelle par la rationalisation des processus, la définition d'objectifs mesurables et l'optimisation des ressources (Pesqueux, 2020 ; Frydman, 2011). Cependant, cette transposition de logiques gestionnaires dans le champ judiciaire soulève de nombreuses tensions. L'introduction de mécanismes d'évaluation et de pilotage managérial ne menace-t-elle pas l'autonomie de la magistrature, garante de l'État de droit ?

Pour répondre à notre problématique, cette recherche s'appuie sur une approche théorique qualitative fondée sur une revue structurée de la littérature scientifique. Les références sélectionnées répondent à trois critères : la pertinence thématique (études portant sur le management public, la justice et l'indépendance des juges), la crédibilité académique (ouvrages de référence, auteurs reconnus, publications à comité de lecture), et la complémentarité disciplinaire (sciences de gestion, droit public, sociologie, théorie politique). Le corpus comprend à la fois des textes classiques (Montesquieu, Dicey) et des travaux contemporains (Frydman, Dubarry, Posner, Bingham, Habermas). L'objectif est de croiser ces approches afin d'analyser les tensions entre les logiques d'efficacité administrative portées par le Nouveau

Management Public et les impératifs constitutionnels d'indépendance judiciaire, tout en identifiant des pistes théoriques de conciliation. Cette méthodologie permet d'asseoir la réflexion sur un socle scientifique rigoureux et interdisciplinaire.

En somme, cet article ambitionne d'apporter une contribution théorique à la réflexion sur les conditions d'une réforme judicieuse du système judiciaire à l'ère de la modernisation administrative.

Il convient de noter que cette question nécessite une analyse détaillée de la manière dont les institutions judiciaires pionnières peuvent consister à répondre aux appels actuels de performance et de clarté, sans compromettre les valeurs sous-jacentes de l'intégrité et de l'impartialité qui les différencient fondamentalement de toutes les autres institutions démocratiques. Afin de l'analyser, notre travail sera divisé en plusieurs segments qui couvrent l'instauration du management dans le système judiciaire et la recherche de la corrélation entre les exigences de la gestion judiciaire et les aspects particuliers du pouvoir judiciaire tels que l'autonomie des juges et la qualité de la justice.

1. Les Racines Pluridisciplinaires du Management Public : Entre Héritage et Modernité

Le management public a traversé plusieurs étapes d'évolution, marquées par une certaine ambiguïté quant à la portée et au sens du terme. Dans les années 1970, en France et aux États-Unis, il désignait principalement l'administration des politiques publiques plutôt que la gestion quotidienne des organisations publiques (Hood, 2007). Aujourd'hui, le management public puise dans une diversité de disciplines telles que l'économie, la gestion, le droit public, la sociologie des organisations, et la science politique.

Aux États-Unis, selon Bozeman (1993), le management public a émergé à travers deux approches distinctes : l'approche P, axée sur les sciences politiques et administratives, et l'approche B, centrée sur la gestion. La première se concentre sur le rôle des responsables de haut niveau, tandis que la seconde examine les différences entre les organisations publiques et privées, souvent avec des méthodes quantitatives. Cette double approche a conduit au développement d'un champ

d'études croissant, notamment avec l'essor de postes de professeurs de management public dans des institutions prestigieuses comme Ohio State University et Harvard University, ainsi que la création de sections académiques dédiées au sein de l'Academy of Management (Annie Bartoli, 2022).

Cependant, les particularités du secteur public américain, notamment le faible attachement aux valeurs traditionnelles du service public, et la moindre importance relative du secteur public par rapport à d'autres pays, ont entraîné des différences dans l'évolution de ce domaine par rapport à la France. En France, le management public s'est enraciné dans des disciplines comme le droit public, la science politique, l'économie publique, et la sociologie des organisations. Bien que son développement ait rencontré des réticences, il a progressivement nécessité une approche gestionnaire qui interagit avec d'autres disciplines.

Néanmoins, cette interaction des disciplines n'a pas toujours permis de dissiper toutes les ambiguïtés liées aux concepts de management dans le secteur public. La confrontation entre les principes gestionnaires traditionnels et les exigences spécifiques du secteur public a créé des points de friction, soulignant ainsi la nécessité de réfléchir à l'adéquation de ces concepts dans un contexte public. À ce stade, il devient essentiel de comprendre comment cette évolution vers une gestion publique plus moderne a abouti à la naissance d'un paradigme nouveau : la Nouvelle Gestion Publique (NGP).

2. Du management public à la nouvelle gestion publique

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) est le fruit d'une évolution du management public, née d'une série de transformations et de critiques des modèles traditionnels de gestion des organisations publiques. Alors que le début du XXe siècle était marqué par les principes bureaucratiques de Max Weber, avec une organisation hiérarchique rigide et une priorité excessive accordée à la conformité, ces principes ont été remis en question après les années 1980. Le strict respect des règles est rapidement devenu un frein à la performance et à la responsabilisation des institutions.

Les critiques, issues à la fois du monde universitaire et des citoyens, ont dénoncé la lenteur et l'inefficacité des administrations publiques, ainsi que leur manque de

réactivité face aux besoins de la société. C'est dans ce contexte que la NGP est apparue, introduisant des pratiques managériales empruntées au secteur privé, telles que la gestion par objectifs, la décentralisation, et la mesure de la performance. Ces nouvelles pratiques visaient à améliorer le fonctionnement des organisations publiques, en s'adaptant aux besoins modernes.

Christopher Hood, dans son article de référence « Public Management: The Word, The Movement, The Science », a examiné l'évolution historique du concept de management public, en montrant comment la NGP a émergé dans les années 1980 et 1990 dans le cadre d'un vaste mouvement de réforme de l'administration publique. Parmi les principes centraux de la NGP figurent la gestion par objectifs, la privatisation et l'externalisation des services, ainsi qu'une gestion orientée vers les résultats.

La gestion par objectifs, en particulier, est une méthode qui permet aux organisations publiques de définir des objectifs spécifiques et mesurables. La privatisation et l'externalisation, quant à elles, visent à déléguer certaines fonctions du secteur public au secteur privé, tandis que la gestion axée sur les résultats mesure la performance des organisations en fonction des résultats atteints plutôt que des activités menées. Ce cadre a considérablement influencé les réformes du secteur public dans le monde entier, changeant la manière dont les gouvernements et les institutions publiques gèrent leurs ressources et activités (Pesqueux, 2020).

Cependant, bien que la NGP ait transformé les organisations publiques en entités plus flexibles et orientées vers les résultats, elle a également attiré des critiques. Certains soutiennent que cette approche met trop l'accent sur les mécanismes du marché, en négligeant des valeurs fondamentales telles que l'équité, l'inclusion et le service public. Malgré ces critiques, la transition du management public vers la NGP reflète un effort continu pour équilibrer les besoins de performance et les défis de modernisation auxquels sont confrontées les organisations publiques et la société dans son ensemble.

3. Magistrature face au management judiciaire

Le concept de management judiciaire a émergé au XXe siècle aux États-Unis, en réponse aux critiques concernant la lenteur des procédures judiciaires (Resnik, 1985). Les juges ont commencé à intégrer des techniques managériales pour améliorer l'efficacité du système judiciaire. Des initiatives comme le traitement en temps réel (TTR) ¹ ont été mises en place pour moderniser l'institution judiciaire et accroître la productivité des tribunaux. En parallèle, des outils statistiques ont été développés pour mesurer les performances du système judiciaire, entraînant une transformation profonde dans la gestion des affaires juridiques. Cette transition a été motivée par une augmentation considérable du volume des affaires à traiter, dès la fin des années 1960, stimulant ainsi l'essor du « court management » (Rapport « Gestion moderne de la justice », 2001).

Un tournant décisif dans l'adoption du management judiciaire a été marqué par l'article provocateur de Gallas (1968), qui a comparé l'absence de management professionnel dans les tribunaux à des opérations médicales pratiquées par des barbiers. Selon lui, tout comme la médecine moderne nécessite des médecins professionnels et des technologies avancées, une justice moderne requiert des managers professionnels et des techniques managériales. Il conclut que les juges devaient se concentrer exclusivement sur leurs fonctions judiciaires, tandis que des managers spécialisés devaient prendre en charge les aspects administratifs des tribunaux. Ce point de vue a été renforcé par Burger (1969), qui a plaidé en faveur de programmes de formation pour les managers des tribunaux, afin de permettre aux juges de se consacrer pleinement à leurs tâches juridiques.

Cette nouvelle discipline, connue sous le nom de "court management", a évolué à travers les décennies en s'appuyant sur des réflexions issues de divers courants sociologiques, économiques, théoriques des organisations, du management et du droit. Dès les années 1990, le court management s'était solidement ancré aux États-Unis, grâce à la création d'institutions telles que la National Association for Court Management (NACM), qui continue de jouer un rôle clé dans la promotion de la recherche et du développement en matière de management judiciaire (Rapport « Gestion moderne de la justice », 2001).

Le management judiciaire englobe un ensemble de processus, de techniques et de

décisions visant à améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience des organisations judiciaires. Il poursuit des objectifs spécifiques, tels que la célérité des jugements, la stabilité et l'intelligibilité des décisions, ainsi qu'une meilleure relation entre les juges et les parties prenantes. Il contribue également à renforcer la confiance du public dans le système judiciaire (Vincentini, 2011).

Deux auteurs ont particulièrement contribué à préciser la notion de management judiciaire. Klopfer (2007) distingue deux types de management judiciaire : Le management judiciaire interne, qui concerne la gestion des activités et des ressources nécessaires au fonctionnement des tribunaux, notamment les ressources humaines, matérielles et financières. Le management judiciaire externe, qui couvre les relations entre les tribunaux et d'autres branches du gouvernement, ainsi que la communication avec le public.

D'autre part, Lienhard (2009) propose une définition plus détaillée du management judiciaire, articulée autour de dix composants principaux :

- La stratégie ;
- La relation aux usagers ;
- La satisfaction du personnel ;
- Les structures managériales ;
- Le management des activités de support et administratives ;
- Les instruments de pilotage ;
- La répartition de la charge de travail ;
- Le contrôle des juridictions ;
- Le management de la qualité ;
- Les processus de certification des organisations judiciaires.

Ces définitions mettent en évidence une caractéristique clé du management judiciaire : il se concentre sur l'organisation et les processus internes des tribunaux sans interférer dans le contenu des jugements. Cela permet de respecter le consensus établi dans la littérature, selon lequel les décisions judiciaires doivent rester indépendantes et ne pas être soumises aux mécanismes de management.

Le développement du management judiciaire s'est imposé comme une réponse aux défis contemporains auxquels font face les systèmes judiciaires, notamment la lenteur

des procédures et le besoin croissant de transparence et d'efficacité. Bien qu'il soit primordial d'améliorer la gestion des ressources et des processus internes, le respect de l'indépendance des décisions judiciaires demeure un impératif fondamental. L'évolution de cette discipline montre comment une gestion professionnelle peut coexister avec les valeurs fondamentales de la justice, garantissant ainsi un système plus performant sans compromettre l'autonomie judiciaire.

4. Une rencontre entre les deux pôles : spécificités du pouvoir judiciaire et management judiciaire

Cette partie explore le conflit entre la quête de management dans le système judiciaire et les impératifs constitutionnels d'indépendance et de qualité des décisions des juges.

4.1 La qualité des décisions judiciaires et les pressions managériales :

La qualité des décisions judiciaires est souvent évaluée à travers plusieurs critères, notamment la clarté, la cohérence, la motivation des jugements, et leur conformité aux normes légales et jurisprudentielles. Frydman (2007) souligne que ces critères ont évolué, influencés par une demande accrue de qualité et de transparence de la part des citoyens et des professionnels du droit. Cette évolution est en grande partie due aux critiques et aux attentes croissantes concernant la performance du système judiciaire.

Le management judiciaire entre en jeu en tant qu'approche systématique pour améliorer ces aspects de la qualité des décisions. Il inclut la mise en place de processus et de techniques visant à optimiser l'organisation et le fonctionnement des tribunaux, assurant ainsi une meilleure qualité des services judiciaires. Par exemple, des méthodes de gestion modernes peuvent aider à réduire les délais de traitement des affaires, ce qui est un aspect crucial de la qualité perçue par les justiciables.

Mais la pression croissante sur les magistrats pour être plus productifs, peut compromettre la qualité du travail. Les chefs de juridiction, désormais considérés comme des managers, doivent jongler entre la nécessité de productivité et la préservation de l'indépendance des juges et de la qualité des décisions (Benoit & Emmanuel, 2011). La question épineuse demeure : l'accent mis sur la productivité

risque-t-il de sacrifier la qualité du travail des juges ? De plus, le rôle actif du juge dans la société moderne, engagé dans des partenariats, influe sur ses décisions. Les politiques judiciaires jouent un rôle crucial dans la définition des attentes en termes de qualité des décisions et des moyens à allouer. Ainsi, l'évaluation de la performance judiciaire doit prendre en compte cette réalité institutionnelle et sociale, en incluant des critères tels que la compétence, l'impartialité et l'indépendance du juge.

Cependant, il existe un risque que les techniques managériales, si elles ne sont pas correctement encadrées, exercent une pression sur les juges pour privilégier la rapidité et l'efficacité au détriment de la réflexion juridique approfondie et de la justice de qualité. Frydman et Vincentini soulignent que des indicateurs de performance mal conçus peuvent inciter les juges à se concentrer sur des objectifs quantitatifs, comme le nombre de dossiers traités, plutôt que sur la qualité des jugements rendus.

4.2 L'indépendance des juges et le management judiciaire :

Afin de garantir une justice impartiale, l'indépendance des juges constitue un concept complexe et fondamental au niveau du système judiciaire. Montesquieu, dans *De l'esprit des lois* (1748), a établi la théorie de la séparation des pouvoirs, affirmant que les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire doivent être distincts pour éviter la tyrannie. A.V. Dicey, avec son *Introduction to the Study of the Law of the Constitution* (1885), a insisté sur l'importance de l'indépendance fonctionnelle des juges. Il a argumenté que pour que les juges puissent interpréter et appliquer la loi de manière juste, ils doivent être protégés contre les pressions externes, qu'elles proviennent du gouvernement ou d'autres puissances. Il a souligné que cette indépendance fonctionnelle est cruciale pour la protection des droits individuels et la maintenance de l'État de droit.

Tom Bingham, dans *The Rule of Law* (2010) propose **une conceptualisation rigoureuse et normative** de l'État de droit qui intègre l'indépendance des juges comme **un principe essentiel parmi huit principes fondamentaux** qu'il identifie. Bingham soutient que l'indépendance judiciaire est essentielle pour garantir que les litiges soient tranchés de manière impartiale, sans ingérence du pouvoir exécutif ou d'intérêts particuliers. Il affirme que « les lois doivent être administrées

publiquement par des juges indépendants », soulignant ainsi que l'application du droit ne peut être équitable que si les juges sont libres de toute pression externe. Il insiste également sur le fait que l'indépendance judiciaire ne se limite pas à une séparation institutionnelle, mais qu'elle repose sur des garanties concrètes telles que la sécurité de l'emploi, une rémunération adéquate et des procédures de nomination transparentes (pressions personnelles). Ces éléments sont, selon lui, indispensables pour préserver l'impartialité des juges et maintenir la confiance du public dans le système judiciaire.

Selon le rapport « Gestion moderne de la justice », L'indépendance judiciaire est un principe fondamental qui garantit que les juges peuvent rendre des décisions impartiales sans subir d'influences extérieures. Cette indépendance se manifeste à plusieurs niveaux : elle protège les juges des pressions exercées par les parties au litige, les organes gouvernementaux, les préjugés sociaux et les structures hiérarchiques internes. En assurant la liberté, tant extérieure qu'intérieure, des organes judiciaires, ce principe permet de prononcer des jugements objectifs et équitables, constituant ainsi un pilier essentiel de l'État de droit.

Antoine Garapon (2011) analyse comment les indicateurs de performance, introduits par le Nouveau Management Public (NMP), peuvent influencer l'indépendance des juges en créant une culture de rendement. Ces indicateurs, tels que le nombre de cas traités ou le délai moyen de traitement des affaires, visent à améliorer l'efficacité judiciaire mais peuvent aussi poser des défis importants. La pression pour atteindre des objectifs quantitatifs peut amener les juges à privilégier la quantité sur la qualité des décisions. Cette pression peut réduire la profondeur de l'analyse judiciaire et favoriser des décisions standardisées au détriment de décisions réfléchies et adaptées aux circonstances uniques de chaque affaire. De plus, la bureaucratisation accrue due aux obligations de reporting et de suivi des performances peut empiéter sur le temps nécessaire à l'examen approfondi des dossiers.

En réponse à ces défis, on peut proposer des réformes telles que l'inclusion de critères qualitatifs dans l'évaluation des performances, la formation continue des juges, et une plus grande autonomie dans la gestion des affaires pour maintenir un équilibre

entre efficacité et qualité des décisions judiciaires. Ainsi, il est nécessaire de préserver l'indépendance judiciaire tout en améliorant l'efficacité administrative.

Jean-Louis Dubarry (2011) examine les réformes managériales mises en œuvre dans divers pays et leur impact sur l'autonomie des juges, notant que certaines de ces réformes ont conduit à une bureaucratisation accrue. Il observe que l'augmentation des tâches administratives réduit la capacité des juges à exercer leur fonction de manière indépendante, les obligeant souvent à privilégier la rapidité sur la qualité des décisions. Dubarry insiste sur le fait que pour préserver l'indépendance des juges, les réformes doivent être équilibrées et conçues pour soutenir l'autonomie judiciaire plutôt que de la restreindre, suggérant des mesures telles que l'implication des juges dans la conception des réformes, l'utilisation de critères de performance qualitatifs, et la fourniture d'un soutien administratif adéquat.

Richard Posner a proposé une vision nuancée de l'indépendance judiciaire, en suggérant qu'il est possible de trouver un équilibre entre indépendance et efficacité managériale. Posner a reconnu que, tout en étant cruciales, l'indépendance et l'impartialité des juges doivent être accompagnées de pratiques de gestion efficaces pour améliorer le fonctionnement des tribunaux. Il a plaidé pour des réformes qui peuvent augmenter l'efficacité des tribunaux sans compromettre l'indépendance des juges, telles que des formations spécialisées pour les juges et une meilleure allocation des ressources. Posner a ainsi montré qu'une gestion judicieuse peut coexister avec une indépendance judiciaire solide, contribuant à un système judiciaire à la fois efficace et équitable.

En intégrant les perspectives de Jean-Louis Dubarry et Richard Posner, il apparaît essentiel de repenser les réformes managériales dans le système judiciaire pour préserver l'indépendance des juges. Plutôt que d'imposer des indicateurs de performance stricts et des systèmes de reporting lourds, il serait bénéfique de développer des approches participatives où les juges sont directement impliqués dans la conception des réformes.

De plus, l'introduction de critères de performance qualitatifs, l'offre de soutien administratif approprié et des programmes de formation continue pourraient équilibrer les besoins d'efficacité avec la nécessité de garantir des décisions

judiciaires indépendantes et impartiales. Ces mesures contribuent à renforcer l'intégrité du système judiciaire tout en répondant aux exigences contemporaines d'efficacité et de transparence. Ces constats théoriques et institutionnels soulèvent une autre dimension tout aussi cruciale : celle des comportements, des résistances et des adaptations des magistrats face à l'évolution du rôle qui leur est désormais assigné.

5. La complexité du positionnement des magistrats face au management judiciaire

L'approche sociologique de Kurt Lewin dans les années 1950 a profondément influencé notre compréhension des phénomènes de résistance au changement. Dans son ouvrage de 1951, Lewin a mis en lumière les mécanismes psychologiques et sociologiques qui sous-tendent la résistance au changement au sein des groupes et des organisations, les gens peuvent se sentir mal à l'aise ou menacés par l'idée de sortir de leur zone de confort, l'inconnu peut susciter de l'anxiété et de l'incertitude chez eux. Les personnes peuvent craindre les conséquences imprévues du changement, ainsi que leur capacité à s'adapter à de nouvelles situations. Selon lui, les individus ont souvent une tendance naturelle à maintenir le statu quo et à résister aux changements qui menacent cet équilibre perçu.

Dans cette exploration des réactions des magistrats à l'arrivée du management dans le domaine judiciaire, nous naviguons à travers le modèle développé par le psychologue Kurt Lewin dans les années 1940, les trois étapes principales du changement : la décongélation (unfreezing), le changement (change), et la recongélation (refreezing).

Au départ, une grande partie des magistrats ont manifesté **une résistance générale**, ancrée dans le désir de préserver l'essence même de leur profession. C'est une réaction compréhensible, voire prévisible, face à l'intrusion d'une logique gestionnaire dans un domaine traditionnellement attaché à des valeurs plus intangibles. L'importance accordée à la qualité des décisions, la lenteur délibérée du processus judiciaire et le respect des rituels ont été érigés en remparts contre la standardisation et la rationalisation à outrance.

Cependant, une résistance totale s'avère souvent être un effort vain. Devant l'irrésistible marée du management, de nombreux magistrats ont choisi une voie

plus pragmatique : celle de **l'acceptation conditionnelle**, c'est la phase de décongélation. Par le biais d'ajustements tactiques, ils ont trouvé des moyens de composer avec les impératifs gestionnaires tout en préservant, autant que possible, l'intégrité de leur fonction. Certains juges du siège, par exemple, ont accepté d'intégrer les impératifs gestionnaires dans leurs pratiques professionnelles, mais ont établi des limites claires pour protéger les principes fondamentaux de la justice, y compris dans des procédures telles que la comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité (CRPC) (Nicolas, 2015).

Cette acceptation conditionnelle n'est pas la seule alternative. Une troisième voie, celle de la **résignation**, émerge également. Face à un changement perçu comme inéluctable, de nombreux magistrats ont finalement cédé, acceptant l'évolution du paysage judiciaire même s'ils ne la cautionnent pas nécessairement. C'est une attitude empreinte de réalisme, voire de fatalisme, où la lutte semble vaine face à des forces bien plus vastes. Cette phase d'acceptation constitue l'étape de « change » selon Kurt Lewin.

Pourtant, au-delà de la résistance et de la résignation, une dernière voie se dessine : celle de la **promotion** (refreezing). Certains magistrats, souvent ceux occupant des postes de leadership, ont choisi d'embrasser pleinement les impératifs gestionnaires, voire de les promouvoir. Ils sont devenus des "magistrats managers", jonglant habilement entre les exigences de la loi et les impératifs de l'efficacité opérationnelle. Pour eux, la gestion n'est pas un fardeau à endurer, mais une opportunité de moderniser et d'optimiser le système judiciaire.

Ainsi, à travers ces différentes attitudes, se dessine le portrait complexe d'une profession en mutation, tiraillée entre tradition et modernité, entre intégrité professionnelle et nécessité pragmatique. Dans ce paysage en constante évolution, les magistrats naviguent tant bien que mal, cherchant à concilier les exigences du droit avec les réalités de la gestion moderne.

6. Rapprochement de la théorie d'Habermas au cas de la justice

Le recours à la théorie d'Habermas n'est pas seulement une utilisation académique, mais une application pratique qui permet de mieux comprendre et d'analyser les

dynamiques complexes du management judiciaire. Elle offre un cadre théorique robuste pour explorer comment les différentes formes de gestion peuvent être harmonisées avec les besoins spécifiques et les exigences du système judiciaire, tout en préservant l'intégrité et l'indépendance des décisions judiciaires.

Les recherches empiriques de Fabri et al. (2005), ainsi que les travaux de Eicher & Schedler (2012), montrent que les formes intermédiaires de management juridictionnel, impliquant une répartition des responsabilités entre un président et un administrateur de juridiction, sont largement répandues. Trois types principaux de répartition des rôles managériaux entre ces deux figures sont identifiés dans la littérature.

Il est utile de comparer ces trois modèles de binôme avec d'autres modèles d'interaction entre élus et spécialistes de l'administration, comme le fait Habermas dans son essai « La technique et la science comme "idéologie" » (1973). Habermas identifie trois modèles d'interaction entre acteurs politiques et experts administratifs, basés sur des différences de statut et de connaissances : les politiciens sont élus mais manquent souvent d'expertise technique, tandis que les spécialistes possèdent cette expertise mais ont un statut d'employé. Cette distinction est similaire à celle qui existe entre présidents et administrateurs de juridiction. Nous proposons d'utiliser la théorie d'Habermas pour éclairer les trois modèles de binôme président-administrateur de juridiction².

- Le Modèle Décisionniste ou le Concept du Juge-Administrateur :

Selon le modèle décisionniste de Habermas (1973), les politiciens sollicitent des spécialistes pour obtenir des informations objectives et scientifiques afin d'éclairer leurs décisions. Cependant, l'autorité politique reste libre d'utiliser ou non ces informations. Dans le contexte judiciaire, cela correspond au concept du juge-administrateur, où seul un magistrat, en raison de son statut, peut assumer efficacement les responsabilités de gestion juridictionnelle. Dans ce modèle, les décisions managériales sont prises par le président de la juridiction, avec un soutien technique de l'administrateur. Ce modèle s'inscrit dans une approche professionnaliste du management juridictionnel.

- Le Modèle Pragmatique ou le Concept de l'Alter Ego :

Le modèle pragmatique de Habermas (1973) repose sur un dialogue constant entre le politique et l'expert. Les décisions sont prises par le politique, sur la base des informations fournies par l'expert. Dans le domaine judiciaire, ce modèle se rapproche du concept de l'alter ego, où le président de juridiction et l'administrateur collaborent activement à la gestion administrative, l'administrateur bénéficiant d'une formation en gestion. Les deux acteurs partagent activement les responsabilités managériales.

- Le Modèle Technocratique ou le Concept du Spécialiste :

Le modèle technocratique de Habermas (1973) renverse la logique du modèle décisionniste : ce sont les spécialistes qui prennent les décisions en raison de leur expertise scientifique. Dans le contexte judiciaire, cela se rapproche du concept du spécialiste, où l'administrateur, en tant qu'expert en management, prend en charge la gestion administrative, permettant au magistrat de se concentrer sur ses fonctions juridiques. Dans ce binôme, le président de la juridiction se limite à donner des directives générales et à assurer une surveillance, tandis que l'administrateur choisit et met en œuvre les mesures managériales appropriées. Ce modèle reflète une approche managérialiste.

En conclusion, le rapprochement de la théorie d'Habermas au cas de la justice offre une grille de lecture pertinente pour comprendre les dynamiques de management au sein des juridictions. Il met en lumière la nécessité d'un équilibre entre l'autorité décisionnelle des présidents de juridiction et l'expertise managériale des administrateurs, afin de garantir une gestion efficace et indépendante du système judiciaire.

7. Résultats et discussions

L'analyse de la littérature théorique met en évidence que l'introduction du management public dans le système judiciaire constitue un levier potentiel de modernisation, mais également une source de tension vis-à-vis des principes fondamentaux de l'indépendance des juges. Cette dialectique révèle plusieurs enjeux clés que nous proposons de discuter ci-après.

1. Une opportunité de modernisation sous conditions

L'intégration de pratiques managériales dans l'organisation judiciaire peut contribuer à l'amélioration de la performance administrative, notamment en matière de gestion des ressources, de délai de traitement des affaires, et de pilotage stratégique des juridictions. Toutefois, cette dynamique de modernisation ne saurait être conduite sans précaution. Elle doit préserver les spécificités fonctionnelles du pouvoir judiciaire, dont l'impartialité et la rigueur délibérative constituent les fondements. La littérature consultée (Frydman, 2011 ; Dubarry, 2011 ; Posner, 1993) souligne la nécessité d'un encadrement rigoureux des réformes pour éviter toute instrumentalisation managériale susceptible de fragiliser la qualité des décisions judiciaires.

2. Des indicateurs de performance à redéfinir

L'un des principaux enseignements de cette revue théorique concerne la question des indicateurs de performance. En effet, la tendance à quantifier l'activité judiciaire à travers des métriques comme le nombre de dossiers traités ou les délais moyens peut conduire à une lecture biaisée de la réalité du travail juridictionnel. Comme l'illustrent Frydman et Vincentini, une telle approche risque de valoriser la rapidité au détriment de la profondeur argumentative, compromettant ainsi la qualité de la justice.

Pour pallier ces dérives, il apparaît indispensable de développer des indicateurs qualitatifs, élaborés en concertation avec les magistrats et validés par des instances telles que le Conseil Supérieur de la Magistrature. Ces indicateurs devraient tenir compte de la complexité des affaires, de la motivation des décisions, de leur conformité aux normes et de la perception des justiciables.

3. La nécessité d'un pilotage participatif

Un autre résultat majeur concerne l'importance de l'implication des juges dans la conception et la mise en œuvre des réformes. L'approche descendante, où les magistrats subissent les réformes sans y être associés, génère de la résistance, voire une démobilisation. À l'inverse, une démarche participative, fondée sur la co-construction des outils de pilotage, permet non seulement une meilleure acceptabilité des changements, mais aussi leur adaptation au contexte réel des juridictions.

Ce constat rejoint les travaux de Dubarry et Posner, qui plaident pour une gouvernance judiciaire intégrant les juges comme acteurs de transformation, et non comme simples exécutants de politiques managériales.

4. Résistance, adaptation et résilience des magistrats

L'analyse des postures des magistrats face au management judiciaire, éclairée par le modèle du changement de Kurt Lewin, révèle une diversité d'attitudes : de la résistance

de principe à l'adhésion pragmatique, voire à l'appropriation proactive des logiques managériales. Cette variété témoigne d'une profession en mutation, cherchant à préserver ses repères identitaires tout en s'adaptant à un environnement institutionnel en évolution. Cette dynamique souligne la capacité de résilience des magistrats et leur volonté de maintenir l'équilibre entre tradition juridictionnelle et rationalisation des pratiques. L'acceptation conditionnelle du management judiciaire peut ainsi être interprétée comme une stratégie de régulation professionnelle plutôt qu'un rejet frontal du changement.

Conclusion

La présente étude a mis en évidence la complexité des interactions entre les exigences du Nouveau Management Public (NMP) et les principes constitutionnels du pouvoir judiciaire, notamment l'indépendance des juges et la qualité des décisions. Loin d'opposer frontalement management et justice, l'analyse théorique a permis de souligner que la cohabitation entre efficacité administrative et autonomie juridictionnelle est envisageable, à condition que les réformes soient fondées sur des logiques de participation, d'adaptation et de respect des spécificités fonctionnelles du champ judiciaire.

Trois axes apparaissent essentiels : d'une part, le développement d'indicateurs de performance qualitatifs, construits en dialogue avec les professionnels de la justice ; d'autre part, l'instauration d'un pilotage participatif impliquant les magistrats dans la conception des dispositifs managériaux ; enfin, la reconnaissance de la diversité des postures professionnelles face au changement, comme levier de transformation progressive et raisonnée.

En intégrant les cadres théoriques de Posner, Dubarry, Lewin ou Habermas, cette étude ouvre des pistes de réflexion sur une réforme du système judiciaire qui ne sacrifie ni la qualité ni l'indépendance, mais qui les renforce par une gouvernance adaptée. Il s'agit donc moins d'importer des outils managériaux issus du secteur privé que de repenser, à partir des besoins réels des juridictions, les conditions d'une modernisation équilibrée.

Pour aller plus loin, des travaux empiriques comparatifs pourraient enrichir cette approche théorique, en analysant les effets concrets des réformes managériales dans différents systèmes judiciaires. Une telle démarche permettrait de dégager des modèles opérationnels ajustés aux contextes nationaux, et d'identifier les conditions de succès ou

d'échec des dynamiques de modernisation judiciaire.

Références

- (OPCA), l. p. (2001). *Gestion moderne de la justice*.
- Annie Bartoli, C. B. (2022). *Le Grand Livre du management public*. DUNOD.
- Benoit, F., & Emmanuel, J. (2011). *Le nouveau management de la justice*.
- Dalloz. Bingham, T. (2010). *The Rule of Law* (Vol. 213). Londres: Penguin Global.
- Bozeman, B. (1993). Public management : the state of the art. *Jossey-Bass*.
- Burger, W. E. (1969). Court Administrators – Where would we find them? *Judicature*, 108-110.
- Christopher, P., & Geert, B. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
- Dicey, A. V. (1982). *INTRODUCTION TO THE STUDY OF THE CONSTITUTION*. London: Indianapolis: Liberty Fund.
- Gallas, E. (1968). The Profession of Court Management. *Judicature*, Vol. 51, 334-336.
- Habermas, J. (1973). *LA TECHNIQUE ET LA SCIENCE COMME "IDÉOLOGIE"*. Paris: Gallimard.
- Hood, C. (2007). Public management: the word the movement, the science. *Oxford Handbooks*, 7-26.
- Klopfer, R. (s.d.). Vom Richter zum Justizmanager : Bermerkungen zum Stellenwert der Führung in der Justiz. *Justice et public*, 13-21.
- Kuno, S., & Angela, E. (2012). Management Responses To Multiple Rationalities In Courts. *International Journal for Court Administration*, :20-34.
- L'administration, O. p. (2001). *Gestion moderne de la justice Rapport à l'attention de la Commission de gestion du Conseil des Etats*. Berne. *La bureaucratisation de la justice et l'indépendance judiciaire Dans Frydman, B, Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*. (2011). Dalozz.
- Lienhard, A. (2009). Supervisory Control and Court Management. *International Journal for Court Administration*, 30-45.

- Mattijs, J. (2006). Implications managériales de l'indépendance de la justice. *Pyramides*, 65-102.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall. Montesquieu. (1748). *De l'esprit des lois*. Denis de Casabianca.
- Nicolas, d. (2015). La magistrature face au management judiciaire. *Revue de science criminelle et de droit pénal comparé*, 49-66.
- Pesqueux, Y. (2020). *New PublicManagement(NPM) et NouvelleGestion Publique (NGP)*. HAL Open Science .
- Resnik, J. (1985). Managerial Judges: The Potential Costs. *Public Administration Review*, 686-690.
- Thiétart, R.-A. (2017). *Le management*. Que sais-je.
- Weber, M. (1968). *Économie et société*. New york: Bedminster Press.

LA GESTION DES RISQUES DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES AU MAROC : CAS DE LA COMMUNE URBAINE DE TANGER

RISK MANAGEMENT IN MOROCCAN LOCAL AUTHORITIES THE CASE OF THE URBAN COMMUNE OF TANGIER

ZERTIT Hajare

*Doctorante en sciences économiques et de gestion
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
(h.zertit@gmail.com)*

OUBRAHIM Abderrahim

*Professeur-chercheur
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
(aboubrahim@uae.ac.ma)*

Résumé :

La gestion des risques est cruciale pour les collectivités territoriales, car elle permet d'identifier, d'évaluer et de prioriser les risques potentiels qui peuvent affecter le fonctionnement et les objectifs de la collectivité. En intégrant une gestion des risques efficace, les collectivités peuvent anticiper et atténuer les impacts négatifs, assurant ainsi une meilleure allocation des ressources et une réponse plus rapide et efficace aux crises, ce qui impacte directement leur performance.

Mots clés : Gestion de risque, gouvernance, collectivités territoriales.

Abstract:

Risk management is crucial for local authorities as it allows for the identification, assessment, and prioritization of potential risks that may affect the functioning and objectives of the community. By integrating effective risk management, local authorities can anticipate and mitigate negative impacts, ensuring better resource allocation and a quicker, more effective response to crises, directly impacting their performance.

Keywords: Risk management, governance, local authorities.

Introduction

La mise en place d'institutions solides fait partie des réformes visant à promouvoir la bonne gouvernance, condition essentielle pour le développement durable. Il existe une corrélation étroite entre la gouvernance, le développement et la performance.

Le secteur public, tout comme toutes les autres entités, est exposé à des risques internes et externes tels que la fraude et la corruption. En l'absence de mécanismes permettant de détecter, d'analyser et de combattre ces risques, ceux-ci peuvent entraîner des conséquences néfastes comme des pertes économiques ou des atteintes à la sécurité ou à la réputation. À leur tour, ces conséquences sont susceptibles d'impacter la confiance des citoyens à l'égard des services publics et des administrations publiques.

Les collectivités territoriales jouent un rôle central dans la mise en œuvre des politiques publiques de proximité visant à répondre aux besoins locaux de la population. Vue de leur rôle stratégique, le Maroc a lancé un vaste chantier pour renforcer leurs compétences et améliorer leur performance afin de mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance introduits par la Constitution.

Notre recherche vise à fournir un état des lieux sur les pratiques de gestion des risques dans les collectivités territoriales, à travers une étude de cas sur la gestion des risques dans ces entités. Dans un premier temps, un aperçu de la littérature sur la gestion des risques. Dans un deuxième temps, un état des lieux de la gestion des risques, en prenant comme exemple la commune urbaine de Tanger.

Section 1 : La gestion du risque dans les collectivités territoriales

Conscientes de l'importance d'introduire un nouveau mode de gestion inspiré des pratiques du secteur privé, telles que la gestion des risques et l'amélioration de la performance, les administrations publiques marocaines s'efforcent d'adapter ces approches selon leurs besoins spécifiques. Cet axe constitue un élément clé de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances, qui vise à renforcer l'efficacité, l'efficience et la cohérence de l'action publique. Cette loi vise également à responsabiliser les gestionnaires publics dans la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs fixés.

1.1) Le cadre conceptuel de la gestion de risque

Le terme "risque" fait référence à une situation où les résultats possibles d'une décision ou d'une action peuvent être estimés et quantifiés avec une certaine probabilité. Autrement dit, le risque est lié à des événements futurs dont les probabilités peuvent être déterminées ou estimées à partir de données historiques ou de modèles statistiques. La gestion des risques consiste à identifier, évaluer et gérer ces risques, en mettant en place des mesures pour les prévenir, les atténuer ou s'y adapter.

Frank Knight (1921) a établi une distinction fondamentale entre le risque et l'incertitude. Selon Knight, le risque concerne des événements pour lesquels les probabilités sont mesurables, tandis que l'incertitude, selon Keynes (1936), est radicale, échappant à toute prévision précise. Cette distinction est essentielle pour comprendre la gestion des risques dans le secteur public, où les conséquences peuvent être multiples et complexes.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO, 2015) définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur un objectif escompté. Dans le domaine industriel, le risque est caractérisé par l'exposition d'une cible (qu'il s'agisse des salariés, des entreprises, de l'environnement ou de la population) à un danger (INRS, 2014). Une mauvaise gestion de ces risques peut avoir de graves répercussions sur les cibles affectées.

Vincent (1996) considère que la gestion des risques dans le secteur public s'inscrit dans un cadre global de gestion des risques, elle présente des spécificités sectorielles uniques. L'une des principales différences entre le secteur privé et le secteur public réside dans la responsabilité des gestionnaires. Alors que les organisations du secteur privé visent avant tout la maximisation des profits et l'efficacité économique, les organisations publiques doivent rendre compte de leurs actions non seulement en termes de performance, mais aussi en termes de responsabilité sociale et de transparence vis-à-vis des citoyens.

La gestion des risques comme beaucoup de concepts en sciences de gestion a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs qui ont tenté de définir et de cerner le concept et sa mise en œuvre dans l'organisation.

La gestion des risques permet de mettre en œuvre une stratégie visant à réduire les risques à un niveau toléré par l'organisation (Scarlet et al, 2011). Cette réduction nécessite une stratégie proactive qui anticipe les risques afin de minimiser la probabilité d'être touché par un événement imprévu, et de mettre en place des mesures préventives à l'avance. Selon Chankova (2002) cette stratégie peut être perçue comme « un processus continu dépendant des changements dans l'environnement interne et externe d'une organisation ». Dans la même perspective, la gestion des risques est définie par HM Treasury (2020) comme un ensemble « d'activités coordonnées conçues et mises en œuvre pour gérer les risques et exercer un contrôle interne ». De plus (Ugboro, Obeng et Spann, 2011) définissent la gestion des risques comme une activité organisationnelle essentielle dans

la planification stratégique, permettant d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles l'organisation pourrait être confrontée et de créer un système de contrôle qui permettant aux entités d'atteindre leurs objectifs.

Plusieurs théories ont été mobilisées pour comprendre les processus de gestion des risques, en mettant l'accent sur des aspects tels que les décisions individuelles et organisationnelles, la création de valeur, la diversification des risques et la complexité des systèmes. Parmi ces théories :

La théorie New Public Management : Une nouvelle gestion publique (New Public Management) est adoptée pour accompagner les transformations culturelles par le biais de réformes institutionnelles. Elle vise à substituer une logique axée sur les résultats à une logique orientée vers les moyens. Elle est caractérisée par l'adoption et l'application des méthodes, outils et pratiques du secteur privé dans la sphère publique, en raison de leur importance dans le tissu économique et social d'un pays.

La théorie des choix publics : Mueller (1984) explore la manière dont les individus font des choix en matière de politique publique. Selon lui, les politiques publiques performantes sont le résultat de l'ensemble des interactions entre divers acteurs ayant des valeurs, des préférences et des croyances différentes. Cette approche permet de comprendre le comportement des acteurs publics.

1.2) Les spécificités de la gestion des risques dans le secteur public par rapport au secteur privé

Par rapport au secteur privé les administrations publiques sont composées avec des intérêts multiples. Alors que le secteur privé cherche toujours un rendement financier pour les actionnaires, les citoyens en tant que parties prenantes pour les administrations cherchent une prestation publique de qualité en contrepartie de ponctions financières (Benz et Sterchi 2001). D'autre part la multiplication des missions et des objectifs peu rendre la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques unifié pour l'ensemble des organisations difficile (Hardy 2010).

Par rapport au secteur privé les entités publiques se trouvent exposées à des risques diversifiés qu'ils soient opérationnels, juridiques, politiques, technologiques, sociaux (Benz et Sterchi 2001) chose qui rend la mission de gouvernement difficile d'agir sur

l'ensemble de ces risques donc il faut procéder à une priorisation sur la base des critères encadrant l'application de mesures de réduction du risque (IRGC 2013). Le secteur public en raison de ses spécificités est confronté à des risques majeurs. Ces risques touchent la santé, la stabilité de l'économie. Pflennigstraß (1977) mentionne que contrairement aux entreprises privées qui peuvent être anéanties par des pertes financières massives, les gouvernements ont la capacité de survivre à de telles pertes grâce à leur pouvoir de lever des fonds et de prendre des décisions souveraines. Ce qui menace la survie d'un gouvernement, ce ne sont pas les forces économiques (comme la perte financière ou l'insolvabilité), mais plutôt les forces politiques (comme la perte de soutien populaire, des conflits internes, ou des crises politiques).

La survie d'un gouvernement dépend davantage de sa capacité à gérer ces forces politiques que de sa situation financière. La seconde caractéristique, c'est que pour le secteur privé cherche comme objectif principal la maximisation du profit alors que pour le secteur public cet objectif est l'un parmi plusieurs d'autres. Enfin la présence de la variable politique impacte la qualité de la prise de décision. Selon (Chen et Bazeman 2012) (Tabish et Neeraj 2011) les organisations publiques sont associées à une moindre tolérance au risque que les administrations privées.

Le rapport de 2019 des Nations unies sur le secteur public (ONU 2019) permet de dégager aussi les spécificités de la gestion des risques dans le secteur public par rapport au secteur privé.

Section 2 : La gestion du risque dans les collectivités territoriales : Cas de la commune urbaine de Tanger.

Dans le contexte actuel, les collectivités territoriales font face à une diversité de risques, qui sont à la fois nombreux et en constante évolution. La recherche de la performance dans l'action publique s'inscrit également dans une démarche d'amélioration de la gestion administrative interne. Cette démarche vise à revisiter les procédures d'exécution et les méthodes de travail pour améliorer le bien-être des agents du service public, tout en garantissant la qualité des services rendus aux citoyens. Dans ce cadre, la gestion des risques est devenue une nécessité, en particulier dans la politique d'innovation adoptée par le Maroc. Elle permet aux collectivités de mieux anticiper et gérer les défis auxquels

elles sont confrontées, contribuant ainsi à renforcer la performance et la résilience de l'action publique.

2.1) Positionnement épistémologique et Méthodologie de recherche

Dans notre travail, nous avons adopté un positionnement épistémologique ancré dans le paradigme interprétativiste. Et ce, pour plusieurs raisons :

Premièrement, l'hypothèse ontologique de ce paradigme, fondée sur le relativisme (des réalités construites et spécifiques) (Guba & Lincoln, 1994, est particulièrement adaptée aux organisations publiques, qui évoluent dans un environnement complexe et dynamique.

Deuxièmement, dans l'interprétativisme et le constructivisme, le chercheur adopte un rôle plus actif et subjectif que le chercheur positiviste, qui, quant à lui, se maintient volontairement à distance de la question de recherche (Guba & Lincoln, 1994,). Pour analyser un sujet comme les pratiques de gestion des risques dans les collectivités territoriales.

Troisièmement, les pratiques de gestion des connaissances sont étroitement liées à la situation de l'organisation et à sa philosophie de gestion. Cela signifie que l'étude doit saisir et intégrer, autant que possible, les contextes culturels, économiques et politiques dans lesquels ces organisations opèrent (Yin, 1994). La recherche sur la gestion des risques nécessite donc une compréhension des processus ainsi que des facteurs comportementaux et organisationnels dans leur environnement naturel et culturel. Cette compréhension est possible uniquement si le chercheur adopte une posture interprétativiste (Benbasat et al., 1987 ; Darke et al., 1998).

Quatrièmement, l'approche ancrée est utilisée lorsque le sujet de recherche est relativement peu exploré et que l'on cherche à retenir de nouvelles conclusions à partir des acteurs du terrain. Une "grounded study" permet de découvrir des perspectives, des modèles et des relations qui ne sont pas nécessairement évidents au départ.

La démarche adoptée c'est une démarche inductive et des méthodes qualitatives. Nous avons mené des entretiens auprès du personnel et des responsables des collectivités territoriales pour comprendre les pratiques de gestion des risques. Les entretiens semi-

directifs sont adressés aux personnes appartenant à la commune de Tanger. Ces entretiens nous ont permis d'avoir une idée sur l'intégration du concept de gestion des risques dans la commune. En particulier, l'entretien avec le service d'audit interne de la commune nous a permis d'obtenir une vision claire de la gestion des risques dans les collectivités territoriales.

2.2) Résultat et discussion

La gestion du risque dans les collectivités territoriales au Maroc c'est une nouvelle pratique mise en place à la promulgation de la constitution de 2011 ainsi que de la loi organique 113-14 relatives aux collectivités territoriales. Ce nouveau mode de gestion a été traduit par l'instauration des services d'audit interne dans les collectivités territoriales, plus précisément les communes. Il s'inscrit dans le cadre de la consolidation des acquis du Royaume en matière de renforcement de la décentralisation, notamment la régionalisation avancée, sans négliger ladéconcentration administrative. Ce processus a été couronné par l'adoption de la Charte nationale de la déconcentration administrative en 2018 et par la consécration des principes et valeurs de la bonne gouvernance instituée dans la nouvelle constitution.

Pour mener à bien une étude approfondie, plusieurs étapes techniques sont nécessaires. Tout d'abord, une prise de connaissance générale est essentielle, incluant l'observation des méthodes de travail, de l'organisation interne et des relations entre les fonctionnaires. Cette étape permet de se familiariser avec le fonctionnement global de l'organisation étudiée. Ensuite, la documentation joue un rôle clé, en s'appuyant sur des manuels de procédure, des dispositifs de contrôle interne ainsi que d'autres documents de contrôle, afin de mieux comprendre les mécanismes formels en place. Enfin, nous avons utilisé la méthode qualitative, en menant des entretiens semi-directifs avec le personnel de la commune de Tanger. Ces entretiens nous ont permis d'obtenir une vision sur la pratique de la gestion des risques dans les collectivités territoriales. À la lumière des résultats de ces entretiens, nous avons retenu les points suivants :

- L'absence de culture du risque dans les collectivités territoriales constitue unobstacle pour l'auditeur dans l'accomplissement de ses missions.
- Le manque de personnel nécessaire et qualifié pour effectuer les missions d'audit.
- L'absence d'un comité de gestion des risques.

- L'absence de formation dédiée aux personnels de la commune pour acquérir les connaissances nécessaires en gestion des risques.
- L'absence d'une cartographie appropriée à chaque commune (y compris la commune de Tanger).
- L'absence de liens clairs entre les diverses missions et les différents intervenants de ces entités, ainsi que leurs approches de gestion des risques.

Conclusion

Depuis son intégration, le service d'audit reste limité au niveau organisationnel et est encore loin de réaliser les objectifs souhaitables en raison de plusieurs contraintes, qui incluent :

Ressources financières limitées : Les collectivités territoriales disposent souvent de budgets restreints, ce qui impacte leur capacité à investir dans des systèmes de gestion des risques, des formations et des infrastructures de prévention. La complexité administrative, la gestion des risques nécessite la coordination entre les différents services et acteurs, ce qui peut être compliqué par la bureaucratie et les processus administratifs longs et rigides. Les procédures administratives peuvent ralentir la prise de décision et l'exécution des mesures de prévention et de réponse. Cette complexité peut impacter la prise de décision et l'exécution des mesures de prévention et de réponse, manque de formation et sensibilisation, le personnel des collectivités territoriales manque souvent de formation et de sensibilisation nécessaires pour gérer efficacement les risques.

La gestion des risques est un concept nouveau dans les pratiques des collectivités territoriales, souvent confrontées à un manque de sensibilisation quant à son importance.

- **Coordination interinstitutionnelle** : L'instauration de la gestion des risques nécessite souvent la collaboration entre les différentes parties prenantes (locales, régionales, nationales). Ce manque de coordination entre ces entités peut impacter la gestion des risques.
- **L'évolution des risques** : Dans un environnement caractérisé par des changements rapides, les collectivités peuvent avoir du mal à adapter rapidement leurs stratégies de gestion des risques face à ces évolutions.
- **Culture de risque** : Il peut y avoir une faible culture du risque au sein des collectivités territoriales et de leurs populations, avec une tendance à réagir de manière réactive plutôt que proactive. Cette mentalité peut limiter l'adoption de mesures préventives

efficaces.

Conflits d'intérêts et priorités : Les conflits d'intérêts et les différentes priorités peuvent aussi impacter la mise en place des pratiques de gestion des risques entre les divers acteurs locaux, entravant ainsi l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques.

Références

ABDELAALI ABOULHASSANE ALI (2023). « L'audit interne des collectivités - territoriales au Maroc : un mécanisme pour une bonne gouvernance locale ». Revue du contrôle, de la Comptabilité Et de l'audit , 7(1).

Bruno Tiberghien. (2011). « Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des territoires à dangerosité inhérente Bruno Tiberghien ».

BENAZZI, K.1 et GHARRAFI, M.2 (2020) « Proposition d'une démarche d'instauration d'un système de contrôle interne au sein des collectivités territoriales marocaines ». **Revue Internationale du Chercheur**, Volume 3 : Numéro 2

Benbasat, I., Goldstein, D. K. and Mead, M 1987 . “The Case Research Strategy in Studies of Information Systems”, MIS Quarterly, (11:3), September 1987, pp.369-385

Benz M. et Sterchi M., 2001, “La gestion des risques dans le secteur public”, La Vie économique – Revue de politique économique, 5 : 44-49.

Chen, Ch., & Bozeman, B. (2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation through the Lens of Self-Determination Theory. Public Management Review, 15, 584-607.

DAANOUNE (2018) « Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales au Maroc – Cas d'une commune urbaine. Revue du contrôle, de la comptabilité Et de l'audit

Darke, P., Shanks, G. and Broadbent, M. (1998), Successfully Completing Case Study Research Combining Rigour, Relevance and Pragmatism. Information Systems Journal, 8, 273-289

EDDIE NEBIE, ELMOUKHTAR TBITBI (2021). « Le défi de la performance dans la

- gouvernance des collectivités territoriales au Maroc : Enjeux et perspectives ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics
- Florence Busson-Villa (2000).** « la gestion des risques dans les communes » 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994).** Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.
- HABRI, S., & TRITAH, S. (2022).** « La Gouvernance Financière des Collectivités Territoriales à l'ère de la régionalisation avancée. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, » 3(1-1), 168–185.
- Hardy 2010.,** Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management Financial Management Series , Second Edition
- Lazrak, N. (2014).** « « La gouvernance financière locale vers un nouveau modèle ». Revue de la Trésorerie Générale du Royaume. N°11, pp.7-15.
- Laurent ZAMPICCOLI (2011).** « Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage », Gestion et Management Publics, vol.9, Mai 2011.
- MARYEM ALAOUI YOUSSEF DHIBA (2022).** « Le management des risques : Cadre théorique ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics Vol. 3 No 1-1 (2022)
- Maurel, C., Carassus, D., Favoreu, C., et Gardey, D. (2014).** « Characterization and definition of public performance: An application to local government authorities. Revue Gestion et Management public ». Vol.2, N°3, pp. 23-44.
- Mazouz, B. et Leclerc, J. (2008).** « La gestion intégrée par résultats : Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique. Presses de l'Université du Québec ».
- Mazouz, B. (2017).** Gestion par résultats : « Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État. Presses de l'Université du Québec ».

Moumene, J. (2020). « Le contrôle de gestion et la performance globale de l'administration publique marocaine. Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence ».

Mueller (1984)

M. David CARASSUS. (2014). « Prévention et gestion des risques dans les CT Intervention ».

SADKI, T.1 et BOUJIBAR, A.2 (2021). « Apport du management des risques à la gouvernance territoriale, à la lumière de la théorie des parties prenantes : Cas des communes de la région Fès-Meknès ».

Scarlett, Lynn, Igor Linkov et Carolyn Kousky. 2011. « Risk Management Practices: Cross-Agency Comparisons with Minerals Management Service ». Washington, DC: Resources for the future, p. 1-56.

Tabish, Syed Zafar Shahid et Kumar Neeraj Jha. 2011. « Identification and Evaluation of Success Factors for Public Construction Projects », Construction Management and Economics, 29(8): 809-823.

Tchankova, L. (2002), “Risk Identification - Basic Stage in Risk Management”, Environmental Management and Health, 13(3), 290-297, MCB University Press.

Ugboro, I. O., Obeng, K., Spann, O. 2011: Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organization: Evidence from public transit organizations. Administration and Society, vol. 43(1), pp. 87 – 123.

EXPLORING TOOLS AND METHODS FOR MEASURING INNOVATION IN EDUCATION

EXPLORATION DES OUTILS ET METHODES POUR MESURER L'INNOVATION DANS L'EDUCATION

Marouane DAOUI

*Maître de conférences,
Ecole Supérieure de Technologie - Sidi Bennour
Université Chouaib Doukkali
(daoui.marouane@ucd.ac.ma)*

Yousra BEY

*Maître de conférences,
Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé
Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et
développement durable- FSJES RABAT
(yousra.bey@um5r.ac.ma)*

Résumé :

Cet article explore le rôle crucial de la mesure de l'innovation dans le secteur de l'éducation, un domaine de plus en plus façonné par des avancées technologiques rapides et des demandes sociétales en constante évolution. Il synthétise la compréhension actuelle de l'innovation, de ses moteurs et des diverses méthodologies employées pour son évaluation dans les contextes éducatifs. S'appuyant sur la littérature existante, ce travail examine les caractéristiques d'une innovation efficace, les défis inhérents à sa mise en œuvre dans le secteur public de l'éducation et l'importance stratégique d'outils de mesure robustes. Une attention particulière est accordée aux facteurs influençant une culture favorable à l'innovation, à la gestion des processus d'innovation et au rôle indispensable des connaissances et des compétences. En outre, l'article passe en revue les principaux outils d'enquête utilisés pour mesurer l'innovation dans l'éducation, en soulignant leurs points forts, leurs limites et les perspectives qu'ils offrent pour la politique et la pratique. La discussion souligne la nécessité de disposer de cadres de mesure complets et adaptatifs pour favoriser l'amélioration continue, soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et garantir des résultats éducatifs équitables et efficaces dans un monde de plus en plus complexe.

Mots clés : Mesure de l'innovation, secteur de l'éducation, progrès technologiques, prise de décision politique, cadres de mesure.

Abstract:

This article explores the crucial role of innovation measurement in the education sector, a domain increasingly shaped by rapid technological advancements and evolving societal demands. It synthesizes current understandings of innovation, its drivers, and the various

methodologies employed for its assessment within educational contexts. Drawing upon existing literature, this work delves into the characteristics of effective innovation, the challenges inherent in its implementation within public sector education, and the strategic importance of robust measurement tools. Special attention is given to the factors influencing a pro-innovation culture, the management of innovation processes, and the indispensable role of knowledge and skills. Furthermore, the article reviews prominent survey tools used for measuring innovation in education, highlighting their strengths, limitations, and the insights they offer for policy and practice. The discussion underscores the necessity of comprehensive, adaptive measurement frameworks to foster continuous improvement, support evidence-based policy-making, and ensure equitable and effective educational outcomes in an increasingly complex world.

Keywords: Innovation Measurement, Education Sector, Technological Advancements, Policy-Making, Measurement Frameworks.

1. Introduction

The advent of pervasive technological change, driven by advancements such as digitalization and artificial intelligence (AI), has profoundly reshaped global economic, social, and environmental landscapes. While these transformations offer immense benefits—including enhanced productivity, improved quality of life, and new avenues for societal progress—they also present formidable challenges concerning equality, governance, and social inclusion (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Schwab, 2016). In this dynamic environment, the imperative for current and future generations to acquire adaptable skillsets has become paramount, enabling them to navigate and contribute effectively to a continuously evolving world. Central to this preparation are the "4Cs": creativity, critical thinking, communication, and collaboration—skills deemed essential for success in the 21st century (Partnership for 21st Century Learning, 2019; Trilling & Fadel, 2009).

The education sector, as a cornerstone of societal development, bears a significant responsibility in cultivating, strengthening, and sustaining these crucial digital and transversal skills. Governments worldwide are actively encouraging educational systems to integrate digital applications into school and system management, pedagogical practices, and remote learning environments. Such initiatives necessitate ongoing investments in teacher professional development, focusing on re-skilling and up-skilling educators to leverage new tools and methodologies effectively. The overarching goal is to enhance teacher productivity, augment the efficiency and enjoyment of student

learning, and ultimately, ensure that graduates are well-prepared for the modern workforce (OECD, 2021).

However, fostering innovation within education is not without its complexities. Unlike the private sector, where market incentives often drive innovation, public sector entities, including educational institutions, operate within frameworks characterized by statutory duties, democratic responsibilities, and a mandate for consistent and equitable service delivery (Mulgan & Albury, 2003). This inherent tension between the desire for novel approaches and the imperative to manage risk can make innovation challenging. Nevertheless, empirical evidence suggests that the incidence of innovation in the public sector, including education, can often match or even surpass that of the private sector, particularly given the scale and resources available to public organizations (European Commission, 2013; APSC, 2011). Digital technologies, shifts in funding, changes in personnel, evolving student needs, and systemic disruptions, such as global pandemics, frequently serve as catalysts for innovation within education (Vincent-Lancrin, 2022).

While innovations hold immense promise, their successful implementation and long-term impact are not guaranteed. New pedagogical methods, for instance, might inadvertently diminish student performance or engagement, and administrative innovations could introduce unforeseen complexities or increase workloads for educators. These potential pitfalls underscore the critical need for systematic measurement of innovation processes, activities, and their resultant outcomes. By collecting data on how innovations are conceived, developed, and integrated, educational leaders and policymakers can gain invaluable insights into effective practices, identify areas requiring improvement, and adapt strategies for optimal results (Gault, 2018). Moreover, the act of participating in innovation surveys can itself serve a "self-reflective" function, prompting educators to critically assess their own organizational innovation activities and identify pathways for enhancement (Gault, 2018).

Historically, attempts to measure innovation in education have often relied on indirect proxies or inferences drawn from broader surveys of educational practices. While these approaches have provided some insights into observed changes over time, they are inherently limited by their indirect nature (OECD, 2014; OECD, 2019). The emergence of dedicated surveys and measurement tools specifically designed for the education sector represents a significant advancement, offering the potential for more precise, representative data on the diverse dimensions of innovation. This article aims to

contribute to this growing body of knowledge by exploring the theoretical underpinnings and practical applications of measuring innovation in education. It will delve into the objectives and definitions of innovation measurement, examine the multifaceted factors that influence innovation, and review existing survey tools designed to capture this complex phenomenon. Ultimately, this comprehensive analysis seeks to illuminate effective strategies for assessing and fostering innovation, thereby supporting the ongoing transformation of educational systems to meet the demands of the 21st century.

2. Objectives of Measuring Innovation

The primary objective of measuring innovation, particularly within the education sector, is to assess and understand the *processes* by which new or significantly improved products or services are developed and implemented, rather than solely focusing on their ultimate outcomes. While innovation surveys can yield limited data on certain types of outcomes, the emphasis remains on the mechanisms and activities that facilitate innovation (OECD/Eurostat, 2018). This process-oriented approach is critical because certain processes and practices—such as external collaboration, pilot testing, and iterative development—are demonstrably more likely to lead to desirable outcomes.

The collection of detailed innovation data offers several key benefits for governments and educational practitioners. Firstly, it helps in identifying and disseminating best practices. By systematically gathering information on how successful innovations are initiated, developed, and scaled, institutions can gain valuable insights into effective strategies and implement necessary improvements across the system. This allows for the codification of tacit knowledge and the sharing of experiences, fostering a culture of continuous learning and adaptation (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Secondly, measuring innovation enables the establishment of linkages between specific innovation activities and their eventual outcomes. For instance, data on innovative teaching methods can be correlated with student academic performance or satisfaction with their learning environment. While this correlation does not equate to a causal evaluation, it serves as a crucial indicator of potential success or areas requiring adjustment. Comprehensive policy evaluations, which involve comparing the efficacy of different interventions, typically require distinct methodologies beyond the scope of a standard innovation survey (OECD/Eurostat, 2018). This distinction is particularly important when evaluating pedagogical innovations or assessing their impact on social

inclusion and equity, where self-selection biases can significantly influence observed results (Cook & Campbell, 1979).

2.1 Definitions of Innovation

To ensure clarity and consistency in measurement, universally accepted definitions are essential. The 4th edition of the Oslo Manual provides a foundational framework, offering definitions applicable across all sectors, including education (OECD/Eurostat, 2018). For the purpose of this discussion, "innovation activities" refer to the developmental, financial, and commercial efforts undertaken by an organization to create an innovation. These activities can range from dedicated, budget-allocated projects to informal, ad-hoc initiatives or even continuous improvements integrated into regular operations. The term "innovation" itself denotes the tangible outputs of these activities.

An innovation is fundamentally defined as "a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)" (OECD/Eurostat, 2018, p. 20). This definition implies that the significant difference must be perceived from the organization's perspective. For example, a teaching methodology widely adopted elsewhere would still constitute an innovation for a school that is implementing it for the first time. It is important to note that an innovation does not inherently guarantee improvement; it may, in some instances, lead to unintended negative consequences or trade-offs, such as cost reductions at the expense of learning quality.

In the educational context, which is primarily a service sector, process and service innovations are more prevalent than goods innovations.

- **Goods** are physical or virtual objects transferable between owners.
- **Services** alter the psychological conditions of users and are consumed at the point of production, encompassing education, information, advice, and experiences delivered physically or digitally.
- **Processes** are activities controlled by an institutional unit that convert inputs (labor, capital, goods, services) into outputs (goods and services) (UN System of National Accounts, 2008).

Educational organizations—including schools, universities, training centers, and publishers—contribute to **product innovation** by introducing new syllabi, textbooks, educational resources, pedagogies, or experiences (e.g., e-learning, new qualifications). They engage in **process innovation** by significantly altering organizational methods for delivering educational goods or services, such as changes in teacher collaboration, student grouping, external partnerships, or communication with stakeholders. The distinction between product and process innovations in education can often be fluid; for instance, the introduction of e-learning might involve new digital devices (goods), new delivery methods (services), and automated tracking systems (processes) (Halász, 2018). Crucially, an innovation must be implemented within a defined observation period, typically one to three years, to be considered as such (OECD/Eurostat, 2018).

2.2 Approaches to Measuring Innovation

Three main methodologies are employed for innovation measurement: object-based, subject-based, and a hybrid approach (OECD/Eurostat, 2018).

- **Object-based methods** typically identify specific innovations through qualitative sources like case studies, journalistic reports, or innovation awards. These methods focus on detailed descriptions of individual innovations.
- **Subject-based methods** gather general data on an organization's overall innovation activities, commonly through questionnaire surveys. This approach provides a broader overview of an entity's innovative capacity and engagement.
- The **hybrid approach** combines elements of both. It typically involves a questionnaire survey with a 'subject' section that collects general data on all innovation activities and an 'object' section that focuses on a single, focal innovation described by the respondent. This allows for more accurate and detailed responses, especially regarding expenditures, outcomes, and the origins of ideas, while also establishing a direct link between overall innovation activities and specific outcomes.

The purpose of data collection via these methods is dual: to support analytical and research endeavors that deepen understanding of innovation dynamics, and to generate indicators that facilitate benchmarking and comparative analysis across different institutions or systems.

3. Innovation in Education: Opportunities, Implementation, and Policies

Innovation in education is not merely an incremental improvement; it represents a fundamental shift in pedagogical approaches, administrative processes, and the overall learning ecosystem designed to meet the evolving demands of a rapidly changing world (Christensen et al., 2008). Educational institutions, as major public sector entities in most nations, spend a significant portion of national income on their operations, highlighting the immense potential for efficiency gains and enhanced outcomes through strategic innovation (World Bank, 2020). Despite this potential, not all education systems have fully capitalized on opportunities to innovate for better learning outcomes, improved equity, increased efficiency, and greater adaptability to societal needs. However, there is a growing recognition of the need for coordinated innovation policies, and empirical evidence suggests a fair level of innovative activity within the education sector, both in absolute terms and relative to other societal domains (Vincent-Lancrin, 2017).

3.1. Opportunities for Educational Innovations

The landscape of educational innovation is broad and multifaceted, encompassing a range of opportunities that can transform learning and teaching:

- **Curricula Changes:** Modern education increasingly calls for dynamic curricula that move beyond rote memorization to foster deeper understanding, critical thinking, and problem-solving abilities. This includes incorporating interdisciplinary studies and real-world applications to make learning more relevant and engaging (Wagner, 2012).
- **New Pedagogies:** The development and adoption of new teaching methodologies, such as inquiry-based learning, project-based learning, and personalized learning paths, offer avenues to cater to diverse student needs and learning styles. These pedagogies empower students to take a more active role in their learning journey, fostering intrinsic motivation and self-direction (Darling-Hammond et al., 2020). The integration of artificial intelligence (AI) is a prominent trend, enabling personalized learning systems that adapt to individual student strengths, weaknesses, and learning styles with remarkable accuracy, thereby ensuring no student is left behind (Digital Learning Institute, 2025; Kaopiz, 2025).
- **Broader Skillset Assessment:** Moving beyond traditional standardized tests, innovations in assessment focus on evaluating a wider range of skills, including the

"4Cs" (creativity, critical thinking, communication, collaboration), digital literacy, and socio-emotional competencies. This requires developing new tools and frameworks that capture the nuances of these complex skills (Battelle for Kids, n.d.; iCEV, n.d.).

- **New Delivery Methods:** The rise of online learning, blended learning models, and hybrid education platforms has diversified how education is delivered. These methods offer increased flexibility and accessibility, accommodating diverse learning preferences and extending educational reach to broader audiences (Singleclic, 2025; Kaopiz, 2025). Micro-credentials and digital badges are also gaining traction as alternative ways to recognize and validate skills, allowing learners to pursue flexible learning paths aligned with career goals (Digital Learning Institute, 2025).
- **Immersive Learning:** Technologies like Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR) are transforming classroom learning into engaging, multisensory experiences. Students can explore complex anatomical structures or be transported to historical sites, enhancing understanding and retention through memorable, hands-on interactions (Singleclic, 2025; EducateMe, 2025). Gamification, which applies game mechanics to educational content, also significantly boosts student engagement and motivation (Singleclic, 2025).
- **Data-Driven Insights:** Learning analytics involves collecting and analyzing student data on performance, behaviors, and outcomes. This data informs adaptive teaching, allowing educators to track performance, identify learning gaps, and tailor instruction to provide personalized support and resources for each student's success (Singleclic, 2025; Kaopiz, 2025).

While awareness of the benefits of coordinated innovation policies in education is emerging, there is still work to be done in fully leveraging these opportunities. Despite education being below average in the speed of innovation adoption compared to some other sectors, a significant proportion of tertiary-educated professionals in education hold "highly innovative jobs" (OECD, 2013). Higher education often leads in innovative sub-sectors, but examples abound across all levels. The COVID-19 pandemic, notably, demonstrated the sector's capacity for rapid innovation under specific pressures (Vincent-Lancrin, 2022). However, a high level of innovation does not automatically imply a robust innovation ecosystem; coordination of different policy levers and cumulative knowledge sharing from past pilots and experiments often remain insufficient (OECD, 2013).

3.2. Teaching Innovation and Skills Development

Education systems play a crucial role in equipping individuals with the skills necessary to innovate effectively in a globalized knowledge economy. These "21st-century skills" extend beyond traditional academic competencies to include creative thinking, critical reasoning, and sophisticated social skills (Trilling & Fadel, 2009).

- **Role of Education in Innovation Skills:** A broad and interdisciplinary curriculum is vital for exposing students to diverse knowledge content and ways of thinking. This exposure directly enhances the ability to make novel connections between seemingly disparate bodies of knowledge, a cornerstone of innovation (Wagner, 2012).
- **Effective Pedagogies:** Revisiting traditional pedagogies to incorporate elements such as metacognition can be highly valuable. Metacognitive pedagogies, which encourage explicit reflection on learning and thinking processes (e.g., through self-questioning), have been shown to improve mathematical reasoning and foster stronger skills for solving complex, unfamiliar, and non-routine problems (Mevarech & Kramarski, 2014). These benefits extend beyond mathematics, indicating a broad applicability. Furthermore, in higher education, collaborative learning, problem-based learning, game-based learning, and real-time formative assessment have been demonstrated to enhance students' understanding, reasoning, and creativity in various disciplines (Kärkkäinen & Vincent-Lancrin, 2013).
- **Challenges in Skill Assessment:** A significant challenge lies in the systematic development and evaluation of these broader skills. While many countries have adjusted curricula to include these competencies, formal assessment at either the school or system level often lags. The absence of robust tools to assess skills like creativity and critical thinking hinders their systematic development and ensures that teachers explicitly prioritize them in their instruction (Lucas et al., 2013).

3.3. Policies to Support Innovation in Education

Effective innovation in education requires a comprehensive policy framework that addresses various facets of the educational ecosystem. Four key policy areas are particularly relevant:

1. **Regulatory Framework:** The existing regulatory environment significantly influences the scope for educational innovation. Curriculum and assessment policies, for instance, can either enable or constrain innovative practices. Policies related to

access to finance for innovation, strategies for disseminating successful innovations, and continuous professional development for staff are also crucial components of this framework (Kärkkäinen, 2012). While quasi-markets have been used in some contexts with the aim of fostering innovation by promoting diverse schooling models, their impact on the emergence of truly novel models is debated (Lubienski, 2009).

2. **Investment in Research and Development (R&D):** Adequate public spending on educational research is essential to support ongoing innovation. Historically, research in education has often been underfunded compared to other socio-economic objectives (Foray & Raffo, 2012). Furthermore, there is often a lack of sufficient incentives for companies developing educational resources and devices to invest substantially in R&D, despite a growing market for specialized and innovative educational technologies (Foray & Raffo, 2012).
3. **Work Organization and Professional Learning:** Policies should actively support forms of work organization that foster individual, organizational, and sectoral learning relevant to innovation. This includes promoting the development of learning organizations and professional learning communities, where educators can collectively explore new ideas, share best practices, and engage in continuous improvement. Strong leadership is consistently highlighted as a critical factor in cultivating such environments (OECD, 2013).
4. **Technology Integration:** Policies supporting the judicious use of appropriate technologies, especially Information and Communication Technology (ICT), are vital. Technology has numerous applications in education, from transforming pedagogy (e.g., through adaptive learning platforms, AI-powered tutors) to modifying delivery methods (e.g., open educational resources, online courses) (Kärkkäinen & Vincent-Lancrin, 2013; OECD, 2021). The increasing availability of data-driven innovation, facilitated by longitudinal information systems that track student progress, further enhances the potential for personalized and effective educational interventions (González-Sancho & Vincent-Lancrin, 2016). Government policy plays a crucial role in accelerating digital transformation, promoting inclusivity, ensuring quality, and creating innovation ecosystems in EdTech (EdTechmate, 2025; ResearchGate, 2025).

Several countries have already initiated comprehensive innovation policies for education. Italy, for instance, has developed national digital plans for education, while France has

integrated specific chapters on innovation within its education laws. The United States has established federal programs, such as the Education Innovation and Research (EIR) Program, to support educational innovation (Avvisati et al., 2013). Despite these commendable efforts, a holistic and explicit strategy to cultivate a truly innovation-friendly ecosystem across the entire education sector often remains a work in progress in many nations.

4. Measuring Innovation in Education: A Review of Existing Survey Tools

A fundamental element missing from a fully robust innovation ecosystem in education is the widespread availability and systematic application of comprehensive measurement tools. These tools are crucial for guiding policymakers, informing educational leaders, and assessing the effectiveness of innovation initiatives. This section reviews various existing survey instruments designed to measure innovation in education, along with one relevant private sector survey, examining their design, focus, and utility. These surveys vary significantly in their coverage (e.g., primary, secondary, tertiary education), geographical scope (local, national, international), and primary purpose (e.g., general innovation measurement, assessment of pro-innovation culture, focus on digitalization).

4.1. Overview of Survey Diversity and Focus

A systematic review of existing survey tools reveals a diverse landscape in terms of their design and the aspects of innovation they prioritize. Many of these surveys were developed by governmental bodies, academic institutions, private sector organizations, and non-governmental organizations. A notable observation is that a significant majority of these instruments (approximately 62%) primarily focus on digitalization rather than innovation in its broader sense. This indicates a strong emphasis on technology-driven changes, which, while critical, may not fully capture the multifaceted nature of innovation that includes pedagogical shifts, organizational restructuring, or new service delivery models unrelated to digital tools.

Despite this concentrated focus on digitalization, most surveys do include questions pertaining to a range of innovation activities. These often cover incentives for innovation, the types of employees involved, collaboration mechanisms, and evaluation processes. However, a comparatively smaller proportion (around 31%) collects data on the personal characteristics of respondents or employees. This limited attention to individual workforce skills and attitudes might be attributed to privacy concerns or ethical approval

processes, yet it potentially overlooks crucial insights into the human element driving or hindering innovation. Almost all tools, conversely, probe the organization's capacity for innovation, encompassing financial resources, digital infrastructure, and other enabling factors. The teaching and learning component, a core function of education, is integrated into the questionnaires only when the survey's scope directly addresses educational provision (approximately 10 out of 13 reviewed surveys).

Further analysis of the topics covered by these surveys indicates a strong prevalence of questions related to a "pro-innovation culture" and aspects of "governance, implementation, and evaluation." This widespread coverage likely reflects a shared concern among policymakers and practitioners regarding bureaucratic conditions often perceived as obstacles to innovation in the public sector. Conversely, topics such as "data management" and certain aspects of "innovation management" are less frequently addressed, suggesting potential gaps in current measurement frameworks. Interestingly, there appears to be a disconnect where surveys that extensively cover employee skills may not extensively collect data on the creation and diffusion of knowledge, and vice versa. This highlights a need for more integrated approaches that recognize the interconnectedness of these innovation factors.

4.2 Question Types and Methodological Considerations

The design of survey questions and their response categories significantly influence the accuracy and utility of the collected data. Surveys employ a variety of question types:

- **Open Questions:** These allow respondents to provide detailed written answers, offering rich qualitative data that might be missed in structured formats. However, analyzing and quantifying such responses can be challenging (Willis, 2004).
- **Scenarios:** Similar to open questions, scenarios present hypothetical situations for respondents to describe their actions or perceptions, providing contextual depth.
- **Binary (Yes/No) Questions:** These offer limited information but are useful for constructing simple indicators.
- **Ordinal Importance Categories (Likert Scales):** Commonly used, Likert scales provide a range of agreement or importance, enabling the construction of quantitative indicators for attitudes and perceptions (Likert, 1932).

- **Multiple Choice Questions:** Respondents select one option from several, providing structured data.
- **List Questions:** These ask respondents to select all applicable options from a given list, offering insights into the prevalence of various activities or characteristics.

Most questionnaires combine several question types, a practice that can help mitigate "common method bias"—a phenomenon where question design might artificially inflate relationships between variables (Podsakoff et al., 2003). The diversity in question formats aims to capture a more nuanced understanding of innovation processes and conditions.

4.3. In-Depth Review of Selected Questionnaire Surveys

A deeper examination of specific surveys provides further insights into effective measurement strategies. Four notable surveys—SELFIE, Innova, KEYS, and Education Week Research Center (EWRC)—offer valuable lessons:

1. SELFIE (Self-reflection on Effective Learning by Fostering the use of Innovative Educational technologies)

SELFIE, an initiative by the European Commission, is a self-reflection tool that anonymously gathers perspectives from students, teachers, and school leaders on technology use in primary, secondary, and vocational schools (European Commission, 2023). Developed in collaboration with schools and education ministries across Europe, it covers leadership, infrastructure, teacher training, and student digital competencies. The questionnaire, featuring 72 items, primarily uses a 5-point Likert scale, focusing on the presence of specific processes or assets rather than their qualitative aspects or sufficiency. A key strength is its tailored approach, offering different questions for various stakeholders (school leaders, teachers, students) and school levels (primary, secondary, vocational). Participating schools receive interactive reports highlighting strengths and weaknesses, fostering self-improvement. SELFIE's high participation rates, likely driven by its anonymous nature and non-public results, underscore its utility for internal reflection. While strong in covering technology application and work organization, it has limitations in assessing detailed professional development engagement, comprehensive skills, or in-depth innovation management processes.

2. Innova

The Innova survey, developed by ELTE University, Budapest, targets the national education sector in Hungary, with separate versions for organizational and individual (teacher) levels (Halász, 2018; Halász & Ágnes, 2021). Comprising 37 questions (160 items) for individuals and 34 questions (146 items) for organizations, it is more extensive than SELFIE. The organizational questionnaire covers innovation environment, practices, effectiveness, and a dedicated section on a single innovation, including its nature, implementation, success level, and affected areas. The individual-level survey includes respondent characteristics (e.g., experience, age, skills) and personal innovation practices. Innova effectively balances general innovation practices with in-depth exploration of a specific innovation, and strongly emphasizes governance, implementation, and innovation management. Its applicability extends beyond Hungary, though some network and collaboration questions are context-specific. While comprehensive, its length and occasional repetitiveness could deter some respondents. It notably lacks specific information on digital innovations.

3. KEYS (Assessing the Climate for Creativity)

Developed by Teresa Amabile and colleagues, KEYS surveys the climate for innovation within work groups or organizations, primarily in the private sector, but with broad applicability to the public sector, including educational institutions (Amabile et al., 1996; Amabile, 1997). This 78-item questionnaire, using Likert response scales, aims to identify work environments conducive to higher creative and innovative outcomes. It measures creativity, support for new ideas, risk-taking propensity, and three key aspects of work climate: management practices, organizational motivation, and resources/work pressure. KEYS strongly focuses on employee perceptions, exploring autonomy, challenge, recognition, managerial support, workload, and team dynamics (e.g., diverse skillsets, communication, openness to ideas, trust). It also addresses organizational culture and potential impediments to creativity. Its relatively short length and consistent format make it easy to complete. While providing unique insights into the motivational and environmental factors influencing creativity, it does not cover a broad range of other innovation influences or activities, nor is it designed for school leaders or students.

4. Education Week Research Center (EWRC) Survey

The EWRC survey is a nationally representative online survey targeting K-12 teachers, principals, and school district leaders in the United States (Education Week Research

Center, n.d.). At a concise 17 items, it obtains educators' perspectives on educational innovation, with results segmented by professional role and socio-economic characteristics. Questions cover future innovation priority, past innovation extent, current innovation frequency, respondent's risk-taking behavior, innovation drivers, pressures, challenges, leadership roles, and necessary supports. This survey, significantly shorter than Innova, trades depth for a quicker overview, making it suitable for local administrators seeking rapid insights into their schools' innovation landscape. Its brevity, however, limits its capacity to support detailed self-reflection or provide comprehensive data on innovation processes and outcomes.

4.4. Synthesis of Survey Insights

The review of these four key surveys, alongside the broader landscape of innovation measurement tools in education, yields several critical observations:

- **Diverse Methodological Approaches:** Surveys adopt varied approaches to questioning, including those capturing perceptions from multiple stakeholders (e.g., students, teachers, school leaders in SELFIE) and those tailored for specific organizational levels (e.g., individual vs. organizational in Innova). This highlights the need for context-specific and audience-appropriate survey design.
- **Complementary Strengths:** The strengths of different questionnaires are largely complementary. KEYS offers deep insights into work environment perceptions and motivational influences, EWRC provides quick general information and focuses on pressures/challenges, and Innova presents comprehensive examples of questions on innovation processes. This suggests that a truly robust measurement framework might integrate elements from multiple approaches.
- **Targeted Questioning:** Two of the four detailed surveys (SELFIE and Innova) exemplify how questions can be effectively oriented toward specific groups—school leaders, teachers, and different age groups of students—ensuring relevance and accuracy of responses.
- **Trade-offs in Scope and Depth:** A single survey, constrained by length and respondent burden, cannot encompass all topics of interest. For instance, data management, crucial for digital innovations, is often overlooked. Similarly, comprehensive coverage of skills or technology use is not universal across these

instruments. Decisions on what to include must consider the intended users of the results and the specific information needs of the targeted respondents. This necessitates careful consideration of unavoidable trade-offs between breadth of coverage and depth of inquiry.

The collective analysis of these questionnaires provides a strong foundation for developing model questionnaires for measuring innovation in education. These models should aim to combine self-reflection with the potential for statistical analysis, offering both short and more extensive versions, and addressing both general innovation climate and specific targets like innovation for equity.

5. Conclusion

The continuous evolution of educational landscapes, driven by technological advancements and shifting societal expectations, underscores the critical importance of innovation. To effectively navigate these changes and harness the transformative potential of novel approaches, educational institutions must not only embrace innovation but also systematically measure their capacity to innovate and assess the impact of their efforts. This article has explored the multifaceted nature of innovation measurement in education, synthesizing key insights from existing literature and prominent survey tools.

Innovation in education encompasses a broad spectrum of changes, ranging from the adoption of new pedagogical methods and curricula to the re-engineering of administrative processes and the integration of advanced digital technologies. It is a dynamic process aimed at improving learning outcomes, enhancing efficiency, fostering equity, and adapting to the evolving needs of students and society. Crucially, effective innovation extends beyond mere technological adoption; it involves cultivating a supportive organizational culture, enabling effective management processes, and leveraging a diverse array of knowledge and skills.

Measurement tools and surveys play an indispensable role in this ecosystem. They are not simply instruments for data collection but serve as vital mechanisms for assessing innovation capabilities, tracking progress, identifying challenges, and fostering a culture of continuous improvement. By providing concrete data, these tools enable educational leaders and policymakers to make informed decisions, allocate resources strategically, and understand the real-world impact of their initiatives. The act of engaging with such measurement processes also inherently encourages self-reflection within institutions,

prompting a critical examination of current practices and a proactive search for enhancement opportunities.

Key findings from the review highlight several important dimensions:

- **Variability in Innovation Capacity:** Educational institutions exhibit significant diversity in their capacity and approach to innovation, influenced by factors such as leadership, resources, and organizational culture.
- **Policy and Framework Importance:** Effective policies and robust frameworks are essential prerequisites for supporting and sustaining innovation in education. These include regulatory environments conducive to experimentation, adequate investment in research and development, and policies that encourage flexible work organization and professional learning.
- **Collaboration and Knowledge Sharing:** The ability to collaborate internally and externally, and to effectively share knowledge, is critical for scaling successful innovations across different contexts and preventing the reinvention of the wheel.

Despite the growing emphasis on digitalization in many measurement tools, there remains a challenge in balancing this focus with broader innovation goals and ensuring inclusivity in all innovation efforts. Future measurement frameworks must encompass the full spectrum of innovation, moving beyond technological adoption to include pedagogical, organizational, and social innovations.

To further strengthen innovation in education and ensure its positive impact, several key recommendations and next steps emerge:

- **Adopt Comprehensive Measurement Tools:** Educational systems should prioritize the adoption and systematic application of comprehensive measurement tools designed to assess a wide range of innovation capabilities and activities. These tools should ideally incorporate a hybrid approach, combining general overviews with in-depth insights into specific innovations.
- **Strengthen Innovation Culture and Leadership:** Efforts must be intensified to cultivate a pro-innovation culture within educational institutions. This involves empowering staff, recognizing innovative contributions, providing adequate resources (including time), and fostering leadership that champions risk-taking, learning from failure, and collaborative problem-solving.

- **Invest in Research and Development:** Increased investment in educational research and development (R&D) is crucial. This includes public funding for academic research, as well as incentives for private sector entities to contribute to the development of evidence-based educational innovations. Such investments should aim to bridge the gap between theoretical insights and practical application.
- **Implement Model Questionnaires and Guidelines:** Leveraging the findings from existing surveys, model questionnaires and guidelines should be developed and disseminated to support institutions in conducting their own innovation assessments. These models should be adaptable to different school levels and stakeholder groups, facilitating both statistical analysis and internal self-reflection.
- **Encourage Continuous Learning and Adaptation:** Educational institutions and policymakers should foster a mindset of continuous learning and adaptation regarding innovation strategies. This involves regular monitoring, evaluation, and iteration of innovative projects, coupled with mechanisms for feedback and refinement.
- **Facilitate Knowledge Exchange and Collaboration:** Robust platforms and networks for knowledge exchange and collaboration among educators, researchers, and policymakers are essential. These platforms should enable the sharing of successful innovations, lessons learned from challenges, and emerging best practices, thereby accelerating the diffusion of impactful educational changes.

By systematically measuring, understanding, and strategically fostering innovation, educational systems can better prepare individuals for the complexities of the 21st century, ensuring that learning remains dynamic, relevant, and equitable for all.

6. References

- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- APSC. (2011). *State of the Service Report 2010-11*. Australian Public Service Commission (APSC).

- Avvisati, F., Hennessy, S., Kozma, R. B., & Vincent-Lancrin, S. (2013). *Review of the Italian Strategy for Digital Schools*. OECD Education Working Papers, No. 90.
- Battelle for Kids. (n.d.). *Framework for 21st Century Learning Definitions*. Retrieved from https://static.battelleforkids.org/documents/p21/p21_framework_definitionsbfk.pdf
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2008). *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. McGraw-Hill.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Houghton Mifflin.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, G., Barron, B., & Scherer, D. (2020). *How Learning Happens: Perspectives from Educational Psychology*. Teachers College Press.
- Digital Learning Institute. (2025). *Education Technology Trends to Watch in 2025*. Retrieved from <https://www.digitallearninginstitute.com/blog/education-technology-trends-to-watch-in-2025>
- EdTechmate. (2025). *How Government Policy Drives EdTech Innovation: Key Roles and Impact*. Retrieved from <https://edtechmate.com/how-government-policy-drives-edtech-innovation-key-roles-and-impact/>
- EducateMe. (2025). *Top Trends in Educational Technology [2025]*. Retrieved from <https://www.educate-me.co/blog/trends-in-educational-technology>
- Education Week Research Center. (n.d.). *Perspectives of educators with first-hand experience with innovation in schools and districts*.
- European Commission. (2013). *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture*. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation.
- European Commission. (2023). SELFIE resources. *European Commission*. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/selfie/resources>

- Foray, D., & Raffo, J. (2012). *Business-Driven Innovation: Is it Making a Difference in Education?: An Analysis of Educational Patents*. OECD Education Working Papers, No. 84.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617-622.
- González-Sancho, C., & Vincent-Lancrin, S. (2016). Transforming education by using a new generation of information systems. *Policy Futures in Education*, 14(6), 741-758.
- Halász, G. (2018). Measuring innovation in education: The outcomes of a national education sector innovation survey. *European Journal of Education*, 53(4).
- Halász, G. (2018). Measuring innovation in education: The outcomes of a national education sector innovation survey. *European Journal of Education*, 53(4).
- Halász, G., & Ágnes, F. (2021). Who is innovating and how in the education sector? Combining subject and object approaches. *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation*, 5(1), 22-35.
- iCEV. (n.d.). *What Are 21st Century Skills?* Retrieved from <https://www.icevonline.com/blog/what-are-21st-century-skills>
- Kaopiz. (2025). *Top 11 Trends in Educational Technology to Watch in 2025*. Retrieved from <https://kaopiz.com/en/articles/trends-in-educational-technology/>
- Kärkkäinen, K. (2012). *Bringing About Curriculum Innovations: Implicit Approaches in the OECD Area*. OECD Education Working Papers, No. 82.
- Kärkkäinen, K., & Vincent-Lancrin, S. (2013). *Sparkling Innovation in STEM Education with Technology and Collaboration: A Case Study of the HP Catalyst Initiative*. OECD Education Working Papers, No. 91.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- Lubienski, C. (2009). *Do Quasi-markets Foster Innovation in Education?: A Comparative Perspective*. OECD Education Working Papers, No. 25.

- Lucas, B., Claxton, G., & Spencer, E. (2013). *Progression in Student Creativity in School*. OECD Education Working Papers.
- Mevarech, Z., & Kramarski, B. (2014). *Critical Maths for Innovative Societies: The Role of Metacognitive Pedagogies*. Educational Research and Innovation, OECD Publishing.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (2013). *Innovative Learning Environments*. Educational Research and Innovation, OECD Publishing.
- OECD. (2014). *Measuring Innovation in Education: A New Perspective*. Educational Research and Innovation, OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Measuring Innovation in Education 2019: What has changed in the classroom?* OECD Publishing.
- OECD. (2021). *OECD Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *OECD Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots*. OECD Publishing.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition. OECD Publishing.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition. OECD Publishing.
- Partnership for 21st Century Learning. (2019). *Framework for 21st Century Learning*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- ResearchGate. (2025). *Analysis of the Role of Educational Policies in Promoting Educational Technological Innovation and Policy Networks*. Retrieved from

<https://www.researchgate.net/publication/380833979> Analysis of the Role of Educational Policies in Promoting Educational Technological Innovation and Policy Networks

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.

Singleclie. (2025). *Top Current Trends in Educational Technology*. Retrieved from <https://singleclie.com/top-current-trends-in-educational-technology/>

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. Jossey-Bass.

United Nations. (2008). *System of National Accounts 2008*.

Vincent-Lancrin, S. (2017). *Understanding Innovation in Education: Where Do We Stand*. Edward Elgar Publishing.

Vincent-Lancrin, S. (2022). *Educational innovation and digitalisation during the COVID-19 crisis: lessons for the future*. OECD Publishing.

Vincent-Lancrin, S. (2022). *Educational innovation and digitalisation during the COVID-19 crisis: lessons for the future*. OECD Publishing.

Wagner, T. (2012). *Creating Innovators: The Making of Young People Who Will Change the World*. Scribner.

Willis, G. (2004). *Cognitive interviewing: A tool for improving questionnaire design*. Sage Publications.

World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. World Bank Publications.

LA GOUVERNANCE SANITAIRE AU MAROC : ETAT DES LIEUX DANS LE CONTEXTE DE LA REFONTE DU SYSTEME DE SANTE

HEALTH GOVERNANCE IN MOROCCO: AN ASSESSMENT IN THE CONTEXT OF THE OVERHAUL OF THE HEALTH SYSTEM

Khadija MEHDIoui

Doctorante

Faculté des sciences juridiques et politiques de Kenitra

Université Ibn Tofail de Kenitra, Maroc

(Khadija.mehdioui@uit.ac.ma)

Mohamed HAMMOUMI

Professeur-chercheur

Faculté des sciences juridiques et politiques de Kenitra

Université Ibn Tofail de Kenitra, Maroc

(Hammoumi.mohamed@uit.ac.ma)

Résumé :

Le système de santé marocain connaît des dysfonctionnements majeurs, affectant le droit à la santé. La dynamique de réforme entamée depuis les années 90 a contribué à améliorer certains indicateurs sanitaires et à renforcer l'offre de soins. Toutefois, les grandes problématiques de ce secteur persistent.

A partir des années 2000, les pouvoirs publics au Maroc se sont rendus compte de l'importance de la gouvernance pour dépasser les problématiques du système de santé. Il va sans dire que l'atteinte des objectifs de la politique de santé nécessite une meilleure régulation du système de santé. Ainsi que le renforcement des attributs de la bonne gouvernance. En particulier, la responsabilité, la participation, la transparence et la reddition des comptes.

Après une première conférence dédiée à la question de la gouvernance sanitaire, qui a mis en exergue les défaillances du système de santé liés à la gouvernance, la refonte du système de santé actuellement en cours de mise œuvre a redynamisé le débat autour de cette question, en reconsidérant la gouvernance comme l'un des quatre piliers du système de santé, et une condition essentielle à la réussite du projet de refonte sanitaire.

Etant donné que ce projet est à ses débuts, nous avons jugé utile d'évaluer, dans le contexte actuel, l'application des attributs de la bonne gouvernance dans le secteur de la santé. En se basant sur la méthode analytique et la méthode descriptive, moyennant l'exploitation des données disponibles au niveau des rapports, documents officiels et études scientifiques, nous essayerons dans ce travail de mettre la lumière sur les dysfonctionnements du système de santé marocain liés à la défaillance des attributs de la responsabilité, la participation, la transparence et la reddition des comptes.

Mots clés : gouvernance sanitaire, système de santé, refonte du système de santé, attributs, dysfonctionnements.

Abstract:

Moroccan health system knows major dysfunctions that affect the right to health. The momentum of reforms initiated since 1990s has contributed to improve some health indicators, and to reinforce the provision of care. However, the major problems of this sector still not resolved.

Since 2000, public actors realized the importance of governance to overcome the problems of health system. Needless to say that achieving health policy goals depend on a better regulation of the health system. As well as the implementation of good governance attributes. Especially responsibility, participation, transparency and accountability.

After a first conference organized in 2013, which highlighted the dysfunctions of health system related to governance, the reform of health system currently under implementation has revitalized the debate around this question, by reconsidering governance as one of the four pillars, and an essential condition to the success of that project.

Since the implementation of this project is at its beginning, we have found it necessary to evaluate, in the current context the degree of the application of good governance attributes in the Moroccan health sector.

Based on the analytical and descriptive methods, and using available data, especially reports, official documents, and academic studies, we will attempt in this study to shed light on the dysfunctions of the Moroccan health system related to the deficiency of the attributes of responsibility, participation, transparency and accountability.

Keywords: health governance, health system, reform of health system, attributes, dysfunctions.

Introduction

En dépit des avancées réalisées ces dernières années, le système de santé marocain reste inaccessible, défaillant et de qualité insatisfaisante. La persistance de dysfonctionnements, résistants aux réformes successives entamées depuis l'indépendance, laisse à s'interroger sur l'étiologie de ce tableau clinique inquiétant. Il va sans dire qu'au-delà des causes souvent évoquées pour expliquer la situation de faiblesse que connaît ce système, la défaillance de la gouvernance figure en tête de liste des défis de ce secteur, et demeure un véritable obstacle à l'atteinte des objectifs de la politique publique sanitaire et la concrétisation du droit à la santé.

Dans le domaine de la santé, la gouvernance est apparue dans un contexte de changement des systèmes de santé à l'échelle mondiale. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la gouvernance sanitaire peut être appréhendée comme un ensemble de mécanismes à mettre en œuvre et des structures à mettre en place, en vue de réaliser les objectifs de santé¹. Etant donnée la particularité de la sphère des systèmes de santé, la gouvernance apparaît comme un mode de « *gestion collective* » qui tient compte de la complexité du système, et la multiplicité des acteurs y intervenants². Par ailleurs, l'implémentation de la gouvernance sanitaire reste tributaire de l'adoption et l'opérationnalisation de certains attributs essentiels³, notamment la responsabilité, la participation, la transparence et la reddition des comptes⁴.

Bien qu'elle faisait partie intégrante des plans et stratégies de santé depuis l'entrée en vigueur de la constitution de 2011 au Maroc, le lancement de la nouvelle refonte du système de santé a redynamisé le débat autour de cette question et a placé la gouvernance sanitaire comme l'un des quatre piliers essentiels de ce projet en cours de mise en œuvre.

Etant cela, toute analyse éventuelle de l'impact de ce projet sur l'amélioration de la gouvernance sanitaire devrait nécessairement partir d'un diagnostic de la situation actuelle. Bien que la refonte sanitaire soit à ses débuts, nous avons jugé utile de dresser un état des lieux de la gouvernance sanitaire. L'objectif serait de soulever les principaux dysfonctionnements du système de santé inhérents à la faiblesse des attributs de la responsabilité, de la participation, de la transparence et de la reddition des comptes. Notre étude sera basée sur la méthode descriptive et analytique, moyennant l'exploitation des données issues des rapports, études et des documents officiels publiés dans le contexte de la refonte actuelle.

Pour ce faire, nous attellerons dans un premier temps sur l'analyse des dysfonctionnements liés à la faiblesse de la mise en œuvre des attributs de la responsabilité et de la participation (Paragraphe I). Ensuite, nous s'intéresserons dans un

¹ WHO, https://www.who.int/health-topics/health-systems-governance#tab=tab_1.

² BRINKERHOFF, Derick W. et BOSSERT, 2014. Thomas J. Health governance: principal-agent linkages and health system strengthening. *Health policy and planning*, vol. 29, no 6, p. 685-693, p. 686. DOI : [10.1093/heapol/czs132](https://doi.org/10.1093/heapol/czs132)

³ El Maaroufi, Y. (2011). CHAPITRE VI LA GOUVERNANCE SANITAIRE AU MAROC. *SANTÉ, ENVIRONNEMENT, DÉVELOPPEMENT*. pp.137-152. P. 139. Il convient de noter que notre méthodologie d'analyse a été particulièrement inspirée du travail de [El Maaroufi, Yacine (2011)], concernant la gouvernance sanitaire, notamment l'article sus-cité.

⁴ PNUD, <https://www.ohchr.org/fr/good-governance/about-good-governance>.

deuxième temps à l'analyse de l'application des attributs de la transparence et de la reddition des comptes (Paragraphe II).

Paragraphe I : Rôles des acteurs du système de santé : Faiblesse des attributs de la responsabilité et de la participation.

La régulation du système de santé nécessite de renforcer les attributs de la responsabilité, de la subsidiarité et de la participation. La responsabilité implique un engagement et une implication des acteurs publics du système de santé sur la politique de santé (1). En revanche, la participation des acteurs privés dans la politique sanitaire devrait être garantie, moyennant un cadre législatif et réglementaire adéquat et des facilités renforcées (2).

1. Responsabilité des acteurs publics dans le système de santé au Maroc :

Le système de santé marocain connaît l'intervention de plusieurs acteurs. La gouvernance nécessite de mettre en place les mécanismes favorables à une mutualisation de leurs actions en faveur de la réalisation des objectifs de la politique sanitaire⁵. Dans ce qui suit, nous essayerons d'analyser l'effectivité de la responsabilité des acteurs publics et privés sur la politique de santé au Maroc.

1.1. Responsabilité de l'Etat :

Depuis les années 90, le système de santé marocain a connu l'émergence d'acteurs en dehors de la sphère publique, notamment les acteurs privés. Toutefois, les acteurs publics, précisément « *l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics* »⁶, ont conservé une place prépondérante, comme étant les acteurs principaux et les responsables premiers sur la définition et l'exécution des politiques publiques sanitaires. Cela a été confirmé par la première loi cadre relative au système de santé et à l'offre de soins, entrée en vigueur en 2011⁷, et a été réaffirmé par la nouvelle loi cadre 06.22⁸ relative au système de santé. Par ailleurs, faire de la santé une question qui dépasse l'approche sectorielle, à l'adoption d'une approche intersectorielle en plaçant « *la santé dans toutes les*

⁵Contandriopoulos, A. P. (2008). La gouvernance dans le domaine de la santé : une régulation orientée par la performance. *Santé publique*, 20(2), 191-199. P. 191.

⁶ Loi cadre n° 06.22 promulguée par le dahir n° 1-22-77 du 14 Joumada I 1444 (9 décembre 2022) relative au système national de santé, bulletin officiel n° 7151, p. 7895.

⁷ Loi cadre n° 34-09 promulguée par le dahir n° 1-11-83 du 29 rejab 1432 (2 juillet 2011) relative au système de santé et à l'offre de soins, bulletin officiel n° 5962 du 19 Chaaban 1432 (21-7-2011), p. 1856.

⁸ Loi cadre n° 06.22 .op.cit.

politiques » implique évidemment une participation active de tous les départements ministériels dans la réalisation des objectifs de la politique de santé.

Néanmoins, et en pratique la définition et la mise en œuvre de la politique publique de santé restent largement marquées par une logique « *sectorielle* »⁹. La responsabilisation des autres départements ministériels sur les questions liées à la santé reste faible¹⁰ et limitée à des actions dans des champs particuliers, notamment « *le renforcement de l'offre de soins, des services de santé et la formation* »¹¹. Cela influence négativement la performance de l'action publique dans ce domaine, nécessitant un engagement fort de tous les départements ministériels et une implication effective des objectifs de la santé dans leurs politiques sectorielles.

Le rôle de l'Etat dans le système de santé inclut notamment la production des ressources humaines, le financement, l'approvisionnement en médicaments et produits de santé et la direction du système de santé¹². La faiblesse des résultats enregistrés par rapport à l'exécution de ces fonctions souligne la nécessité de repenser le rôle de l'Etat dans le système de santé et d'encourager la coordination intergouvernementale en faveur de la réalisation des fonctions essentielles du système de santé, nous discuterons dans ce qui suit les principales problématiques liées à chaque fonction :

➤ **Dysfonctionnements liés à la production des ressources humaines**

La production des ressources humaines a toujours été au centre des préoccupations des pouvoirs publics dans le secteur de la santé. Toutefois, les efforts déployés n'ont pas permis de dépasser la problématique principale de la pénurie des ressources humaines.

Les défaillances du système de formation des professionnels de santé, au niveau du secteur public et privé restent parmi les causes principales de cette situation. D'une part, les déséquilibres persistants de l'offre de formation publique et privée entre les régions et au sein de la même région restent importants¹³. D'autre part, la qualité de l'offre de formation de base est influencée par l'inadéquation des cahiers des normes pédagogiques aux normes nationales, la faiblesse de l'encadrement clinique des étudiants, le retard de

⁹ Chambre des conseillers, la sécurité sanitaire et les exigences de la souveraineté sanitaire, la législature 2021-2027, p. 71-72. (Version en langue arabe).

¹⁰ CNDH, rapport thématique, Effectivité droit à la santé, d , Février 2022, p.35.

¹¹ Ministère de la santé. 2022, Comptes nationaux de santé 2022. p. 92.

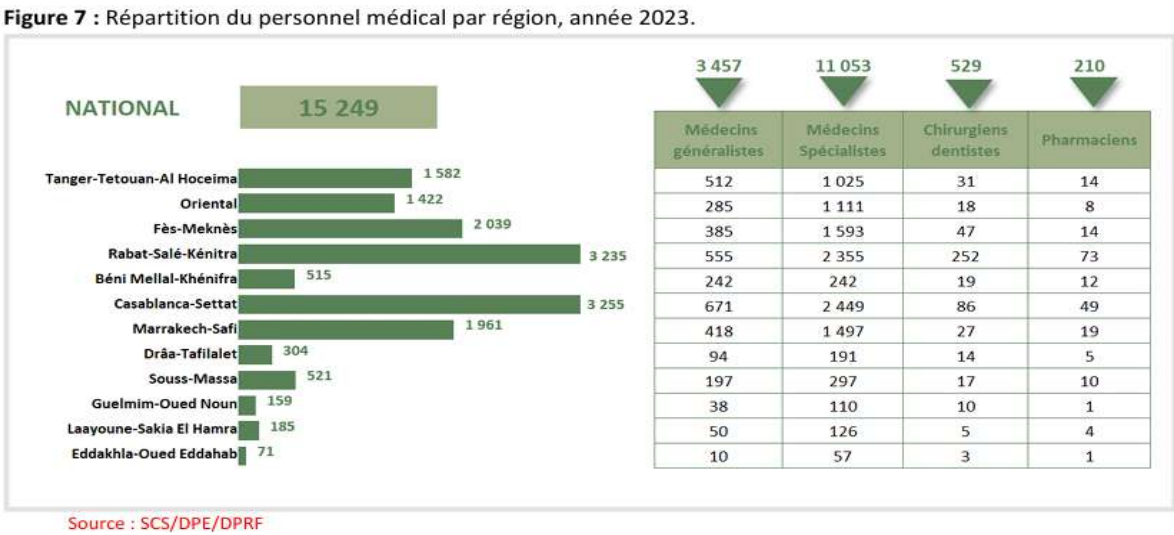
¹² OMS, Tables rondes : les grands enjeux des systèmes de santé, CINQUANTE-TROISIEME ASSEMBLEE MONDIALE DE LA SANTE Point 10 de l'ordre du jour provisoire, 10 avril 2000, p. 2-3.

¹³ Cour des comptes, Principaux axes du rapport annuel 2022-2023, p. 66.

la mise en place de la réforme du système de formation, et la faible adéquation de l’offre de formation avec les besoins du système de santé, notamment en ce qui concerne la santé communautaire et la santé de famille.¹⁴ De même, l’offre en formation continue reste également insuffisante,¹⁵ et ce malgré le lancement de plusieurs plans de formation continue au niveau régional.

En outre, la faiblesse de la planification des ressources humaines conduit à une mauvaise répartition des ressources humaines entre les régions et provinces sanitaires. Certaines régions du Maroc « *accaparent* » plus de la moitié du personnel de santé du secteur public et privé. Tandis que d’autres sont considérés comme des « *déserts sanitaires* ».

Figure 1 : Répartition du personnel médical par région, année 2023



Source : Ministère de la santé et de la protection sociale¹⁶.

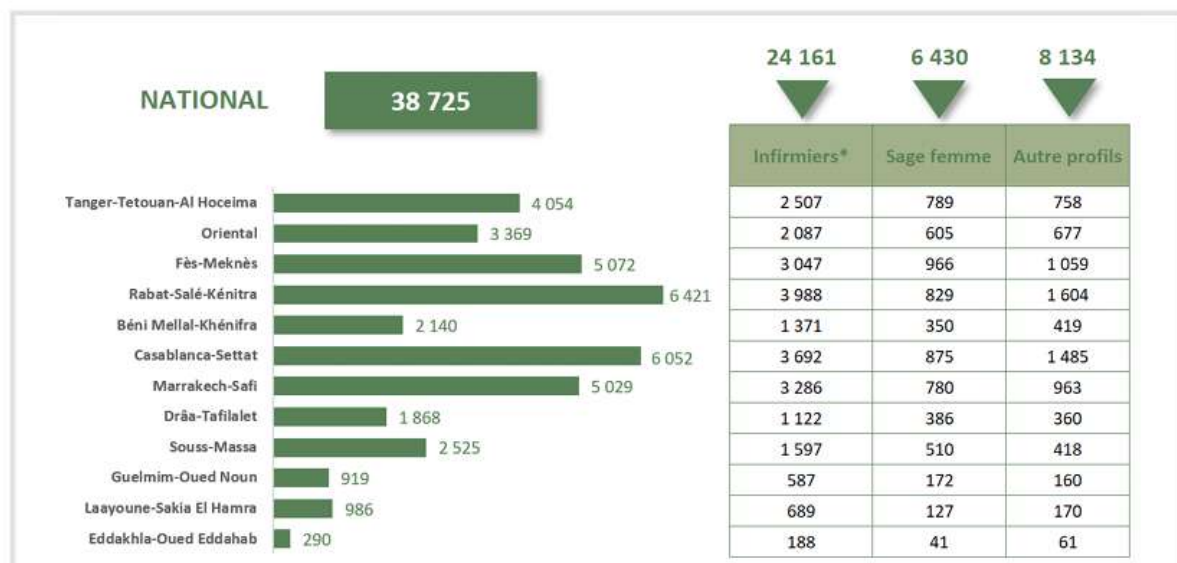
Figure 2 : Répartition du personnel paramédical par région, année 2023.

¹⁴ Cour des comptes, rapport annuel 2022-2023 (Version en langue arabe), p. 170-177.

¹⁵ Ministère de la santé, bilan des ressources humaines, 2020, p. 35.

¹⁶ Ministère de la santé, santé en chiffres 2023, p.13.

Figure 8 : Répartition du personnel infirmier et technicien de santé exerçants au niveau des établissements de santé par région, année 2023.

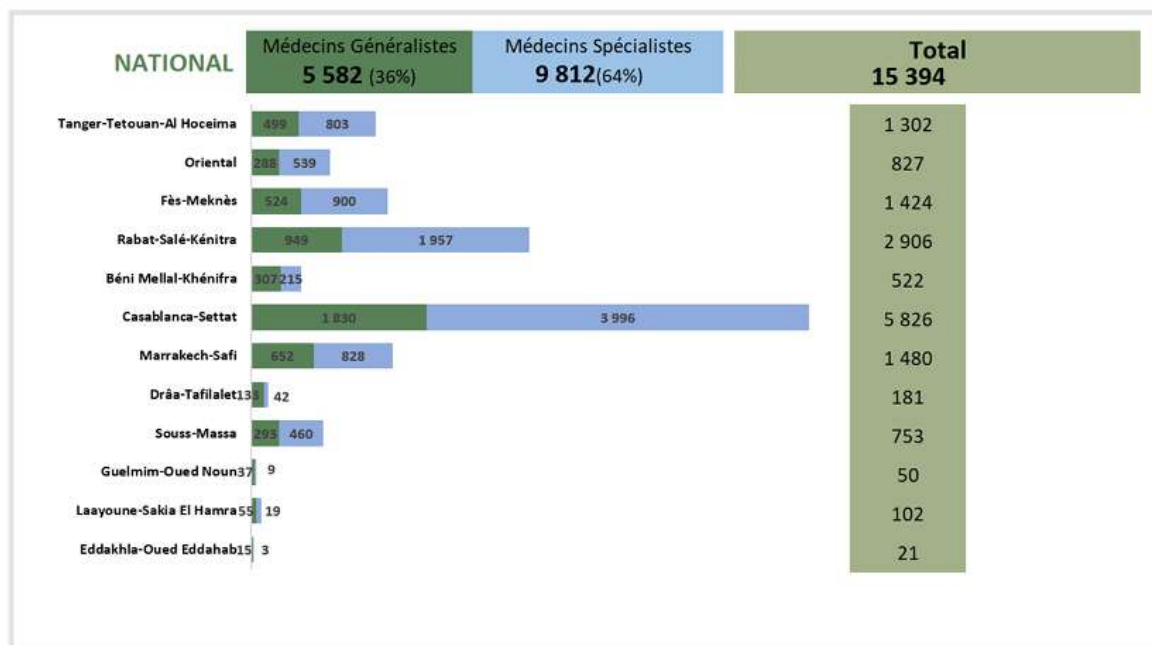


Source : SCS/DPE/DPRF

Source : Ministère de la santé et de la protection sociale¹⁷.

Figure 3 : Répartition des médecins du secteur privé par région, année 2023

Figure 10 : Répartition des médecins du secteur privé par région, année 2023.



Source : SCS/DPE/DPRF

Source : Ministère de la santé et de la protection sociale¹⁸.

¹⁷ Ibid. p.14.

¹⁸ Ibid. p.15.

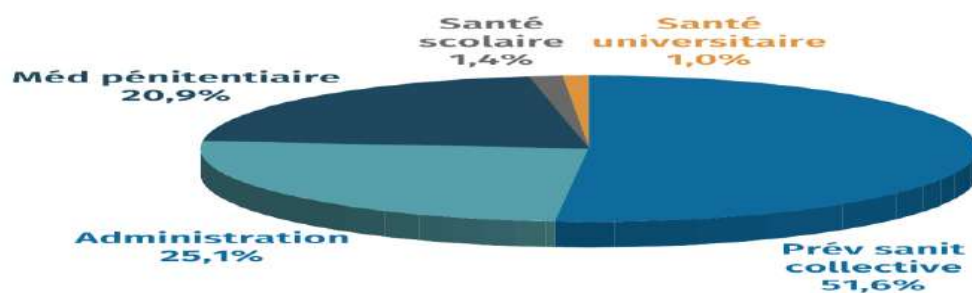
Par ailleurs, la faiblesse des mesures renforçant l'attractivité des métiers de santé continue de faire perdre au système de santé de plus en plus de personnel qualifié. Dans ce cadre, le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) a proposé « *une augmentation progressive et systématique des salaires des professionnels de santé* » susceptible de faire face au phénomène de la migration des professionnels de santé¹⁹.

➤ Le financement du système de santé : une source de disparités en santé

Malgré l'amélioration enregistrée ces dernières années, le financement de la santé reste encore insuffisant. Les indicateurs liés aux ressources financières, notamment la part du budget du Ministère de la santé et de la protection sociale dans le budget général de l'Etat, et le budget de ce Ministère par rapport au produit intérieur brut (PIB) restent en deçà des normes internationales. La faiblesse du financement du système de santé aggrave la vulnérabilité financière des ménages face aux risques de santé. Ces derniers en restent les premiers contributeurs avec plus de 38% en 2022²⁰. En dépit d'une amélioration constatée par rapport à 2018²¹.

En outre, la contribution financière des départements ministériels dans le financement de la santé reste également faible, et n'a pas dépassé en 2018 le taux de 1% des dépenses globales de santé²². De même, pour les collectivités territoriales ce taux n'a pas dépassé 1.6%²³.

Figure 4 : répartition des dépenses de santé des départements ministériels (hors le Ministère de la santé) selon la nature de domaine d'intervention.



Source : Ministère de la santé²⁴.

¹⁹ CESE, rapport annuel, 2022-2023, p.81.

²⁰ Ministère de la santé, Comptes nationaux de santé, 2022. Op.cit. p.50.

²¹ Ministère de la santé, Comptes nationaux de santé, 2018, p.55.

²² Ibid. P. 88.

²³ Ibid. P. 90.

²⁴ Ibid.

➤ **Déséquilibre de la répartition de l'infrastructure sanitaire, des installations et équipements.**

L'infrastructure sanitaire au Maroc reste marquée par de fortes inégalités entre les régions et les provinces de santé. Les chiffres déclarés par le Ministère de la santé révèlent un déséquilibre de répartition des structures de santé du secteur public entre les régions. Cela concerne le réseau des établissements de soins de santé primaire (ESSP), le réseau hospitalier, le réseau médico-social et le réseau intégré des soins d'urgences médicales²⁵. Pour le secteur privé à but lucratif et non lucratif, ce constat reste beaucoup plus marquant²⁶.

De même pour les équipements lourds et les installations de haute technologie Le tableau ci-dessous illustre le manque en plusieurs équipements lourds au niveau des régions sanitaires. Les régions les plus concernées par ce constat sont les régions Daraa-Tafilalet, Guelmim-Oued Noun, Laayoune-Sakia El Hamra, Eddakhla- Oued Eddahab et Béni Mellal- Khénifra.

Figure 5: Répartition des équipements lourds et installations de haute technologie par région, année 2023.

²⁵ Ministère de la santé, santé en chiffres 2023. Op.cit. p. 9-10-11.

²⁶ Ibid. p. 12.

Tableau 5 : Répartition des équipements lourds et installations de haute technologie par région, année 2023.

Équipements lourds et installations de haute technologie	Tanger - Tétouan - Al- Hucima	Oriental	Ras - Mejjess	Rabat - Salé - Kasbra	Midi Mekki - Khénifra	Casablanca - Settat	Marrakech - Safi	Drifa - Tafilalet	Sevati - Mouss	Guelmin - Oued Njou	Labyoune - Sakia El Harrou	Edoukhia - Oued Zidouh	Total
Accélérateur linéaire de particules	2	2	3	4	1	4	2	0	1	0	0	1	20
Appareil de circulation sanguine extracorporelle	3	0	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	10
Arceau chirurgical mobile	27	21	25	33	7	26	22	6	8	2	1	3	181
Automate d'analyses médicales haute cadence	58	20	48	70	27	54	37	17	18	9	2	11	371
Échodoppler 4D	21	10	43	23	1	17	8	2	11	5	0	0	141
Gamma knife	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Gamma-caméra TEMP	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Gamma-caméra TEMP-TDM	1	0	1	3	0	1	0	0	1	0	0	0	7
Générateur d'hémodialyse	378	307	245	343	149	536	348	192	225	90	25	111	2 949
Installation radiologique pour examens standards	38	34	40	41	28	61	40	16	21	7	3	10	339
Installation radiologique télécommandée	6	6	5	6	5	13	4	1	1	2	0	2	51
IRM	1	2	2	6	1	7	2	2	1	1	1	1	27
Laser	8	3	10	11	1	7	18	5	1	0	1	0	65
Laveur-désinfecteur de chariots	3	1	1	3	0	3	2	1	0	1	0	0	15
Laveur-désinfecteur de grande capacité	10	7	6	19	1	16	9	3	2	3	2	0	78
Lithotripteur extracorporel	1	0	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	7
Machine de Circulation Extra Corporelle	0	1	3	3	0	1	1	0	0	0	0	0	9
Ostéodensitométrie	1	2	1	2	0	2	3	0	0	0	0	0	11
Projecteur de source à haut débit de dose	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7
Salle de cathétérisme	3	3	2	4	0	1	1	0	0	0	0	0	14
Scanographe	19	14	17	45	6	24	22	10	8	4	2	5	176
Simulateur	1	0	1	9	1	1	1	0	1	0	0	0	15
Sterilisateur à vapeur d'eau de grande capacité	24	30	43	40	20	62	38	18	19	7	3	8	312
Sterilisateur au formaldéhyde grande capacité	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Sterilisateur au peroxyde d'hydrogène vaporisé grande capacité	1	1	0	4	0	1	4	1	0	0	0	0	12
Système d'angiographie	4	2	2	4	1	6	2	1	1	0	0	1	24
TEP-Scan	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
TPS (Système de planification et de traitement)	4	3	5	14	0	1	0	0	1	0	0	0	28
Unité de mammographie	17	9	15	19	8	21	18	6	9	3	2	3	130
Unité de radiologie panoramique	2	1	1	5	1	8	4	5	0	0	0	1	28
Unité médicale de traitement hyperbare	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2

Source : SCS/DPE/DPRF

Source : Ministère de la santé et de la protection sociale ²⁷

➤ Défaillances liées à la gestion des médicaments et produits de santé

Malgré les avancées réalisées en ce qui concerne la mise en place d'une politique médicamenteuse nationale, le développement de la production des médicaments « *génériques* » et l'introduction de la sécurité et la souveraineté médicamenteuses comme un pilier essentiel de plans et stratégies de santé au Maroc, plusieurs dysfonctionnements persistent²⁸.

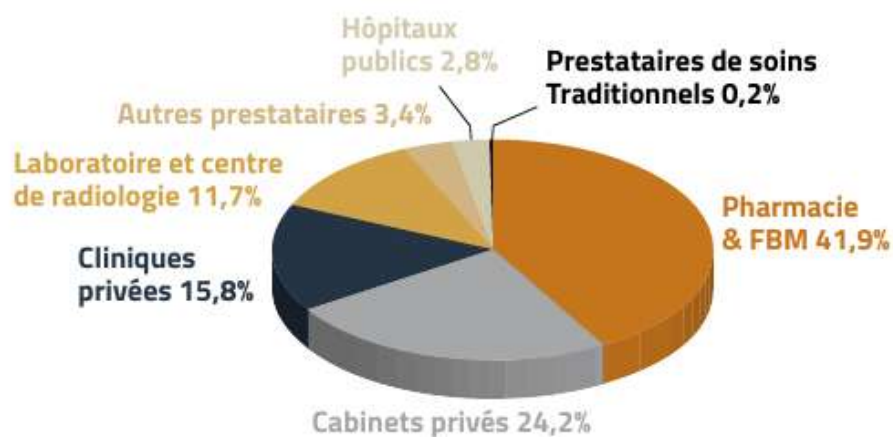
Les prix des médicaments au Maroc restent parmi les plus élevés au niveau régional. Par rapport au niveau de vie au Maroc, certains médicaments sont considérés comme des produits chers et inaccessibles, ce qui conduit les citoyens à user des préparations à bases

²⁷ Ministère de la santé, santé en chiffres 2023, p.16. Op.cit.

²⁸ Chambre des conseillers, la sécurité sanitaire et les exigences de la souveraineté sanitaire, la législature 2021-2027, (version en langue arabe). Op.cit. p. 81.

de plantes ou à l'automédication²⁹. Malgré les révisions des prix adoptées ces dernières années, les médicaments absorbent encore la grande majorité des dépenses de santé des ménages au Maroc³⁰.

Figure 6 : Répartition des dépenses des ménages par type de prestations, 2022



Source : Ministère de la santé et de la protection sociale³¹.

En revanche, la gestion des médicaments au niveau des structures de santé posent des problèmes liés à la dérégulation de l'approvisionnement en médicaments et dispositifs médicaux, à la défaillance du système de contrôle et de suivi au niveau des structures sanitaires. Selon un rapport récent de la Cour des Comptes, la mauvaise gestion des stocks génère un cumul des médicaments périmés au niveau des structures sanitaires³².

1.2. Responsabilité des acteurs publics au niveau régional sur la politique de santé :

Le processus de la régionalisation du système de santé au Maroc a franchi plusieurs étapes. Néanmoins, malgré les avancées réalisées, dans le cadre de l'expérience des directions régionales de santé (DRH), la réalisation effective des objectifs de la régionalisation reste encore un souhait. Les actions mises en œuvre dans ce sens n'ont pas contribué à une implication suffisante des acteurs régionaux, notamment les collectivités territoriales dans la politique de santé. En effet, en dépit de la place accordée aux représentants des collectivités territoriales en ce qui concerne l'organisation de l'offre

²⁹ Ibid.

³⁰ Ministère de la santé, comptes nationaux de santé, 2022. Op.cit. p.64.

³¹ Ibid.

³² Cour des comptes, rapport annuel 2022-2023 (version en langue arabe). Op.cit. p. 184.

de soins au niveau régional³³, Ces entités ne contribuent pas largement à la politique de santé. De même, leur représentation aux instances de gouvernance sanitaire au niveau régional reste limitée, de nature purement « *consultative* » ou « *symbolique* »³⁴, et sans impact réel sur la politique de santé au niveau régional³⁵.

En revanche, l'expérience des directions régionales de santé (DRH), sous forme de services extérieurs du Ministère de la santé a été marquée par plusieurs manquements³⁶. En effet, ce mode de gestion n'a pas contribué à impliquer activement les acteurs publics des départements ministériels hors le Ministère de la santé, les acteurs privés ou non institutionnels et la population, au niveau régional dans la politique publique sanitaire³⁷.

Par ailleurs, la fragmentation du système de santé marocain entre déconcentration moyennant les directions régionales de santé, et décentralisation fonctionnelle moyennant les centres hospitaliers universitaires (CUH) contribue pour longtemps à vider le principe de subsidiarité de son essence, et crée un état de « *dérégulation* » au sein du système de santé³⁸.

La mise en place des groupements sanitaires de territoires s'inscrit dans un processus d'homogénéisation de l'action publique au niveau régional. Ces entités dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière devraient relever le défi de pallier aux manquements induits par cette fragmentation. A même de permettre au niveau régional et local d'agir sur les problématiques de santé, et de produire les moyens et les ressources nécessaires à la réalisation de leurs actions.

2. Participation des acteurs privés dans la réalisation des objectifs de la politique de santé :

³³ Décret 2-14-562 du 7 chaoual 1436 (24 Juillet 2015) pris pour application de la loi-cadre 34.09 relative u système de santé et à l'offre de soins, en ce qui concerne l'organisation de l'offre de soins, la carte sanitaire et les schémas régionaux de l'offre de soins au niveau des commissions régionales de l'offre de soins. B.O. 6388 du 4 Kaada 1436 (20-08-2015). P.3363.

³⁴ FARES, Rachid, 2022. La gouvernance territoriale du système de santé marocain, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences politiques et droit public, Rabat : Faculté des sciences juridiques économiques et social Agdal. p. 256.

³⁵ Ibid. p.255.

³⁶ EL KHIDER, Abdelkader et IMICHOUI, Hanaa, 2020. La régionalisation, nouveau mode de gouvernance du système de santé : état des lieux pour le cas du Maroc. *European Scientific Journal*, ESJ, 16(16), 154, 2020. P. 169-170. DOI :<https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n16p154>

³⁷ Chambre des conseillers, la sécurité sanitaire et les exigences de la souveraineté sanitaire, la législature 2021-2027, p. 71-72. (version en langue arabe). Op.cit.

³⁸ Bouhmala, A., Hajji, Z., & Zine El Abidine, M. (2024). La refonte du système de santé au Maroc, à l'aune de la gouvernance territoriale et financière. *Scientific readings journal in legal research and studies and humain sciences*, 31, 1067-1087. P.1077. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11238159>.

La responsabilisation des acteurs du secteur privé, notamment les investisseurs sur l'exécution des plans et stratégies de santé reste encore faible. Ces acteurs ne sont pas suffisamment impliqués dans la définition et la réalisation des plans et stratégies de santé, établis principalement par le Ministère de la santé. En revanche, l'exploitation du mécanisme du partenariat public-privé (PPP) dans le domaine de la santé reste encore faible³⁹, ce qui constitue un autre facteur limitant une réelle implication du secteur privé dans la réalisation des objectifs de la politique publique de santé au Maroc.

En revanche, bien que la réglementation marocaine consacre le rôle de la population et les associations de société civile comme étant des partenaires et des acteurs impliqués dans la réalisation de la politique sanitaire⁴⁰, leur participation dans le système de santé reste encore limitée et ne contribue pas efficacement à orienter et évaluer la politique publique de santé au Maroc.

Le renforcement de la démocratie participative fait face à des obstacles institutionnels, culturels et sociaux. Le taux élevé de l'analphabétisme, les manquements liés à l'accès à l'information⁴¹ En plus des obstacles bureaucratiques affectent majoritairement une participation effective des usagers des services de santé, et des organisations de société civile dans la politique de santé.

En revanche, malgré l'importance de leurs contributions dans les activités de prévention et de la promotion de la santé. Ainsi que la défense des droits de leurs adhérents, la participation des associations œuvrant dans le domaine de la santé, des syndicats, des ordres professionnels, et des organisations professionnelles reste également limitée, soit par défaut de moyens, de ressources ou de cadre juridique favorable à une réelle implication dans l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques sanitaires.

Paragraphe II : Faiblesses liées aux attributs de la transparence et de la reddition des comptes.

³⁹ Chambre des représentants, rapport de groupe de travail thématique chargé du système de santé, 10^{ème} législature 2016-2021, 2021, P. 141-142. (Version en langue arabe).

⁴⁰ Loi-cadre 06.22. Op.cit.

⁴¹ OCDE, voix citoyenne au Maroc : le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert, 2019, p. 98.

La performance du système de santé marocain a été longtemps entachée d'une grande faiblesse. Son renforcement reste tributaire de l'amélioration des attributs de la bonne gouvernance. En particulier, la transparence (1) et la reddition des comptes (2).

1. Manquements liés à la transparence :

La constitution de 2011 a exigé l'adoption de la transparence comme un mécanisme indispensable à la performance de l'action publique. De plus, les textes juridiques et réglementaires relatifs au système de santé ont insisté sur la nécessité de gérer le système de santé conformément aux exigences de la transparence. La transparence implique de se doter d'une réglementation forte, de renforcer les mécanismes de lutte contre la corruption et de protection des usagers des services publics, et de favoriser un accès équitable et durable à l'information sanitaire.

En effet, la réglementation est une garantie importante de la transparence du système de santé. Une réglementation claire, simple et de qualité contribue fortement à la lutte contre la corruption et les pratiques illégales.

La réglementation sanitaire au Maroc a connu une évolution constante depuis la création du système de santé en 1959. Par ailleurs, le grand exploit juridique dans le domaine de la santé reste la consécration du « *droit à l'accès aux services de santé et à la couverture sanitaire* » comme un droit constitutionnel en vertu de la constitution de 2011⁴². Plusieurs textes juridiques ont par la suite vu le jour, notamment la loi cadre 34.09 relative au système de santé et à l'offre de soins, qui a posé les premiers piliers d'un nouvel encadrement juridique du système de santé, et a ouvert la voie à la publication de textes juridiques importants, notamment ceux relatifs à l'organisation de l'offre de soins.

Toutefois, la réglementation du système de santé reste entachée par des manquements qui laissent un impact négatif sur la gouvernance du système de santé. En effet, le système de santé connaît une faible dynamique d'actualisation des textes juridiques face aux changements croissants que connaît le secteur⁴³. A cela s'ajoute une faiblesse persistante en ce qui concerne l'encadrement juridique de certains métiers de santé⁴⁴. Le système de santé connaît également une faible production des textes d'application de certaines lois,

⁴² Article 31 de la constitution de 2011. Dahir n° 1-11-91 du 27 chaaban 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la constitution, BO, n° 5964-bis du 30-07-2011, p.1908

⁴³ Chambre des représentants, rapport du groupe de travail thématique chargé du système de santé, 10^{ème} législature 2016-2021, 2021. Op.cit. p. 45.

⁴⁴Ibid. p. 49.

ce qui laisse un impact négatif sur l'application des dispositions juridiques dans ce secteur⁴⁵.

Par ailleurs, la réglementation relative à l'activité du secteur privé de la santé connaît également de grands manquements. Dans ce sens, le rapport du Conseil de la Concurrence a mis en lumière le manque d'un cadre juridique encadrant les activités des établissements de santé du secteur privé au Maroc, ce qui laisse place à des pratiques illégales, affectant les droits des usagers au sein de ces établissements⁴⁶.

A côté de la réglementation, l'accès à information sanitaire joue également un rôle déterminant dans le renforcement de la performance du système de santé. La bonne gouvernance sanitaire exige une plus grande transparence en ce qui concerne l'accès des différents acteurs du système de santé aux données, un accès équitable à l'information sanitaire, et le renforcement des mécanismes de protection des données personnelles.

Le système de santé marocain fait face à deux problématiques majeures relatives à la gestion de l'information sanitaire. D'un côté, le système d'information de santé reste défaillant, ne couvre pas toutes les activités de santé réalisées au niveau des structures sanitaires, et ne permet pas d'améliorer la performance du système de santé⁴⁷. Et de l'autre côté, un manque d'un dispositif juridique qui permet une meilleure exploitation des données de santé, et un partage sécurisé des données entre les différents acteurs du système et entre ses acteurs et les usagers des services de santé⁴⁸.

Par ailleurs, le manque de formation des professionnels de santé à l'utilisation des applications numériques, et la persistance de l'utilisation des supports papier pour la collecte des données reste un facteur limitant l'accélération de la digitalisation dans le secteur de la santé⁴⁹. De plus, le problème de l'adaptabilité des logicielles empruntés de l'étranger au contexte marocain est un problème qui se pose également.⁵⁰ A l'exception

⁴⁵ Ibid. p. 51.

⁴⁶ Rapport conseil de la concurrence, Avis du conseil de la concurrence relatif au fonctionnement concurrentiel du marché des soins médicaux dispensés par les cliniques privées et les établissements assimilés au Maroc, Avis N° 4/22, p. 73,74, 80.

⁴⁷ Ministère de santé, Division de l'informatique et de méthodes, Système national d'information sanitaire, p. 3.

⁴⁸ Centre d'innovation E-santé de l'Université Mohamed 5 de Rabat, Ministère de la santé, CNSS. (2024), Livre blanc : Digitalisation et partage des données de santé au Maroc, réalités opportunités et enjeux. p. 55.

⁴⁹ Plan d'action mondial, (2019), cité dans Livre blanc e-santé, Centre d'innovation E-santé de l'Université Mohamed 5 de Rabat, Ministère de la santé, CNSS. Livre blanc sur l'E-santé au Maroc : réalités, enjeux et leviers de développement. (2021). p. 45.

⁵⁰ Centre d'innovation E-santé de l'Université Mohamed 5 de Rabat, Ministère de la santé, CNSS. (2024), Livre blanc : Digitalisation et partage des données de santé au Maroc, réalités opportunités et enjeux. Op.cit. p.41.

des CHU, Ces problématiques restent d'autant plus importantes au niveau du secteur public de la santé⁵¹. Par ailleurs, le secteur privé enregistre un avancement indéniable en matière de l'adoption du numérique dans le parcours de soins, notamment au niveau des cliniques privées⁵².

En revanche, le secteur de la santé reste parmi les secteurs publics concernés par le phénomène de la corruption. La corruption influence largement la gouvernance du secteur de la santé, impacte négativement l'accès équitable aux services de santé. D'après une étude réalisée par l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC), la corruption dans le domaine de la santé au Maroc reste favorisée par les conditions de travail inadéquates, la défaillance des mécanismes de contrôle, et des disparités régionales et intra-régionales en terme de l'offre de soins⁵³. La défaillance des outils de la communication avec les usagers et de la diffusion de l'information concernant les droits et les obligations du patient au niveau des établissements de santé en reste encore un facteur aggravant⁵⁴.

Enfin, dans le manque d'une forte réglementation sanitaire, le système de santé connaît une prolifération des pratiques frauduleuses. Dans ce sens, le rapport du conseil de la concurrence a mis en exergue certaines pratiques qui persistent au niveau de certaines structures sanitaires du secteur privé, notamment le phénomène de « *ristournes exigées aux patients par les médecins du secteur public et privé, sous forme de paiements en noir non déclarés au fisc* »⁵⁵.

2. Manquements liés à la reddition des comptes

Depuis l'entrée en vigueur de la constitution de 2011, la reddition des comptes a occupé une place importante comme étant un principe essentiel de la gestion publique. De plus, le secteur de la santé n'a pas échappé à la dynamique de changement instaurée par la loi organique de la loi de finances 130.13⁵⁶ qui a posé les principes de l'efficacité, l'efficience et la gestion axée sur les résultats comme étant des attributs essentiels à la performance

⁵¹Centre d'innovation E-santé de l'Université Mohamed 5 de Rabat, Ministère de la santé, CNSS. Livre blanc sur l'e-santé au Maroc : réalités, enjeux et leviers de développement. (2021).op.cit. p. 44

⁵²Ibid. p. 46.

⁵³ ICPC, Etude sur le phénomène de la corruption dans le secteur de la santé : Evaluation et diagnostic, 2011, p.32

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Rapport conseil de la concurrence, Avis du conseil de la concurrence relatif au fonctionnement concurrentiel du marché des soins médicaux dispensés par les cliniques privées et les établissements assimilés au Maroc, Avis N° 4/22. Op.cit. p. 98.

⁵⁶ Loi organique 130.13 relative à la loi de finances, promulguée par la Dahir 1.15.62 du 14 chaabane 1436. B.O. 6370 du 18 Juin 2015.

de la gestion financière. D'autres mécanismes ont été également opérationnalisés au niveau régional, notamment les contrats-programmes entre le Ministère de la santé et les régions sanitaires.

Par ailleurs, la constitution a consacré le rôle du Parlement dans le « *contrôle de l'action du gouvernement* » et l'évaluation des politiques publiques⁵⁷ sanitaires. A partir de 2020, et dans le contexte du lancement du projet de la refonte du système de santé, le Parlement marocain a porté un intérêt particulier à l'évaluation de l'action publique dans ce secteur. En effet, le secteur de la santé vient en deuxième position des secteurs les plus concernés par les questions parlementaires, durant la législature 2021-2026, derrière le secteur de l'éducation nationale, du préscolaire et du sport. Avec 2087 questions pendant quatre sessions de la législature 2021-2026⁵⁸, et 308 questions pendant la cinquième session. Toutefois, le taux de réponse à ces questions n'a pas dépassé 20%, contre 56% durant les quatre premières sessions de la 4^{ème} législature⁵⁹. Les réponses comportant des engagements ont été seulement en nombre de 7⁶⁰.

Concernant les rapports publiés par le parlement dans le contexte du lancement de la nouvelle refonte du système de santé, la chambre des représentants a publié en Avril 2021 un rapport thématique⁶¹ sur le système de santé, qui a relaté les principaux dysfonctionnements du système de santé marocain, et a émis un ensemble de recommandations dans ce sens. De sa part, la chambre des conseillers a publié « *un rapport thématique sur la sécurité et la souveraineté sanitaire* » au cours de la législature actuelle. Ce rapport a mis en exergue les enjeux sanitaires nationaux et internationaux auxquels fait face le système national de santé et les mécanismes favorables à une meilleure résilience sanitaire.

Malgré l'importance de ces actions, le rôle du Parlement dans l'évaluation des politiques publiques de santé reste encore faible. Cela est dû notamment à l'absence des mécanismes permettant de dépasser la faiblesse du pouvoir de contrôle du Parlement vis-à-vis du Gouvernement, et les compétences limitées des parlementaires dans ce sens.

⁵⁷ Article 70 de la constitution de 2011. Op.cit.

⁵⁸ TAFRA, Que font les député(e.s) ? L'activité parlementaire au Maroc à travers les questions des député.e.s. 1ère édition, p.9.

⁵⁹ TAFRA, Que font les député(e.s) ? L'activité parlementaire au Maroc à travers les questions des député.e.s. 2^{ème} édition. P.20.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Chambre des représentants, rapport final du groupe de travail thématique chargé du système de santé, 2021. Op.cit.

En revanche, d'autres instances constitutionnelles contrôlent l'action des acteurs publics dans le domaine de la santé et contribue à l'évaluation des politiques publiques. Dans ce cadre, la Cour des Comptes a soulevé, au niveau de plusieurs rapports les défaillances liées à la faiblesse de la gouvernance du système de santé. Dans son rapport pour la période 2019-2020, la cour a mis en évidence la faiblesse de la planification stratégique, et des mécanismes de l'évaluation des stratégies de santé adoptés⁶².

Par ailleurs, d'autres instances contribuent à travers des rapports à l'évaluation de la politique de santé, notamment le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE), le Conseil de la Concurrence (CC) et le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH). Ces instances ont toutes publiés des rapports concernant le système de santé, à partir de 2020. Ces rapports ont émis des recommandations pour dépasser les problématiques principales de ce secteur. Toutefois, leur rôle demeure essentiellement consultatif.

La création, en vertu de la loi cadre 06.22 de la Haute Autorité de Santé (HAS) pourrait contribuer à pallier aux manquements enregistrés au niveau de l'évaluation des politiques publiques de santé, le contrôle des actions des acteurs du marché de soins, et la régulation de la couverture sanitaire⁶³. Le défi serait donc doter cette instance de gouvernance de l'autonomie nécessaire, les moyens et les ressources essentiels pour remplir pleinement et efficacement ses compétences.

Conclusion :

De ce qui a précédé, nous pouvons déduire que le système de santé au Maroc devra soulever de nombreux défis pour l'opérationnalisation des attributs de la bonne gouvernance. La persistance d'une gestion publique cloisonnée, n'assurant pas une participation effective des différents acteurs, au niveau horizontal et vertical, de la population et des autres partenaires de société civile, limite majoritairement l'impact des actions mises en œuvre dans ce domaine. En revanche, la faiblesse de la transparence et de la reddition des comptes laisse son impact sur la réalisation des objectifs de la politique de santé et la performance de la gestion publique.

⁶² Cour des Comptes. Synthèse du rapport annuel 2019-2020. Op.cit. p.81.

⁶³ Loi 07.22 relative à la haute autorité de santé, promulguée par le Dahir 1-23-84 du 16 Joumada I 1445 (30 Novembre 2023).

La « révision de la gouvernance du système de santé »⁶⁴ dans le cadre de la nouvelle refonte du système de santé devrait nécessairement se faire en tenant comptes des problématiques existantes. Les changements sur le plan structurel et fonctionnel que la réforme en cours de mise en œuvre vise à instaurer ne pourraient produire de résultats satisfaisants si l'opérationnalisation effective des attributs de la bonne gouvernance fait défaut.

Références

Articles :

- Bouhmala, A., Hajji, Z., & Zine El Abidine, M. (2024). La refonte du système de santé au Maroc, à l'aune de la gouvernance territoriale et financière. *Scientific readings journal in legal research and studies and humain sciences*, 31, 1067-1087. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11238159>.
- Brinkerhoff, Derick W. et Bossert. (2014). Thomas J. Health governance: principal-agent linkages and health system strengthening. *Health policy and planning*, vol. 29, no 6, p. 685-693. DOI : [10.1093/heapol/czs132](https://doi.org/10.1093/heapol/czs132).
- Contandriopoulos, A. P. (2008). La gouvernance dans le domaine de la santé : une régulation orientée par la performance. *Santé publique*, 20(2), 191-199. Disponible sur : <https://shs.cairn.info/revue-sante-publique-2008-2-page-191?lang=fr>. [Consulté le 20/09/2024].
- El khider, Abdelkader et Imichoui, Hanaa, (2020). La régionalisation, nouveau mode de gouvernance du système de santé : état des lieux pour le cas du Maroc. *European Scientific Journal, ESJ*, 16(16), 154, 2020. P. 169-170. DOI : <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n16p154>.
- El Maaroufi, Yacine. (2011). CHAPITRE VI LA GOUVERNANCE SANITAIRE AU MAROC. *SANTÉ, ENVIRONNEMENT, DÉVELOPPEMENT*. pp. 137-152. Disponible en ligne sur : https://ar.ceres-center.org/_files/ugd/031370_444113b4e15940918428c6834161af64.pdf#page=138. [Consulté le 22/09/2024].

⁶⁴ Loi-cadre 06.22 relative au système national de santé. Op.cit.

Rapports et documents officiels :

Chambre des conseillers, la sécurité sanitaire et les exigences de la souveraineté sanitaire, la législature 2021-2027. Disponible sur :

<http://chambreconseillers.ma/docs/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B6%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B6%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9%20%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D9%8A.pdf>. [Consulté le 25/05/2024].

Chambre des représentants. (2021), rapport final du groupe de travail thématique chargé du système de santé. (Version en langue arabe). Disponible en ligne sur) : https://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/documents/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A_%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B6%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%83%D9%84%D9%81%D8%A9_%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%88%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D9%8A%D8%A9_MAJ.pdf. [Consulté le 25/05/2024].

Centre d'innovation E-santé de l'Université Mohamed 5 de Rabat, Ministère de la santé.
CNSS. (2021), Livre blanc sur la E-santé au Maroc : réalités, enjeux et leviers de développement. 2021. Disponible sur : https://www.cies.ma/pdf/Livre-blanc-E-santee_compressed.pdf. [Consulté le 05/05/2024].

Centre d'innovation E-santé de l'Université Mohamed 5 de Rabat, Ministère de la santé, CNSS. (2024), Livre blanc : Digitalisation et partage des données de santé au Maroc, réalités opportunités et enjeux. Disponible sur : <https://www.doctinews.com/images/CIEs-Livre%20blanc%20Digitalisation%20et%20Partage%20des%20Donn%C3%A9es.pdf> f. [Consulté le 20/09/2024].

- CESE (2023), rapport annuel, 2022-2023. Disponible sur : <https://www.cese.ma/media/2023/11/RA-22-VF-final-web.pdf>. [Consulté le 30/08/2024].
- CNDH, (2022). Rapport thématique, Effectivité droit à la santé. Disponible en ligne sur : https://www.cndh.ma/sites/default/files/cndh_-_rapport_sante_va22.pdf. [Consulté le 25/05/2024].
- Conseil de la Concurrence. (2022). Avis du conseil de la concurrence relatif au fonctionnement concurrentiel du marché des soins médicaux dispensés par les cliniques privées et les établissements assimilés au Maroc, Avis N° 4/22. Disponible en ligne sur <https://conseil-concurrence.ma/wp-content/uploads/2023/10/Avis-du-Conseil-de-la-Concurrence-Avis-A.4.22-FR-.pdf>. [Consulté le 05/05/2024].
- Cour des Comptes. Synthèse du rapport annuel 2019-2020. p.81. Disponible sur : <https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/01/Synthese-du-rapport-2019-2020.pdf>. [Consulté le 20/09/2024].
- Cour des comptes (2023). Principaux axes du Rapport annuel 2022-2023. Disponible en ligne sur : https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/12/Axes-principaux_Rapport-annuel-de-la-Cour-des-comptes_2022-2023.pdf. [Consulté le 30/08/2024].
- Cour des comptes, rapport annuel 2022-2023 (Version en langue arabe). Disponible sur : <https://www.courdescomptes.ma/publication/publication-du-rapport-annuel-de-la-cour-des-comptes-au-titre-de-2022-2023/>. [Consulté le 27/05/2024].
- ICPC, Etude sur le phénomène de la corruption dans le secteur de la santé : Evaluation et diagnostic, 2011. Disponible sur : https://www.inpplc.ma/sites/default/files/2023-11/Synth%C3%A8se%20de%20l%27%C3%A9tude%20sur%20le%20ph%C3%A9nom%C3%A8ne%20de%20la%20corruption%20dans%20le%20secteur%20de%20la%20sant%C3%A9%20Evaluation%20et%20diagnostic_juin%202011_0.pdf. [Consulté le 20/05/2024].
- Ministère de la santé. (2018). Comptes nationaux de santé.. Disponible sur : https://www.sante.gov.ma/Publications/Etudes_enquete/Documents/2021/CNS-2018.pdf. [Consulté le 15/09/2024].
- Ministère de la santé. (2022). Comptes nationaux de santé 2022. Disponible sur : https://www.sante.gov.ma/Publications/Etudes_enquete/Documents/2025/Comptes%20Nationaux%20de%20la%20Sant%C3%A9%20-2022.pdf. [Consulté le 15/06/2025].

Ministère de santé, Division de l'informatique et de méthodes, Système national d'information sanitaire.

Ministère de la santé. (2020). bilan des ressources humaines.

Ministère de la santé, santé en chiffres 2023. Disponible sur : <https://www.sante.gov.ma/Documents/2025/03/Sante%20en%20chiffre%202023%20VF.pdf>. [Consulté le 19/06/2025].

OMS. (2000). Tables rondes : les grands enjeux des systèmes de santé, CINQUANTE-TROISIEME ASSEMBLEE MONDIALE DE LA SANTE Point 10 de l'ordre du jour provisoire. p. 2-3. Disponible sur : https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA53/fad5.pdf. [Consulté le 05/09/2024].

OCDE, (2019). Voix citoyenne au Maroc : le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert. Disponible sur : https://www.oecd.org/fr/publications/voix-citoyenne-au-maroc_9789264306608-fr.html. [Consulté le 20/09/2024].

TAFRA. (2023). QUE FONT LES DÉPUTÉ.E.S ? L'ACTIVITÉ PARLEMENTAIRE AU MAROC À TRAVERS LES QUESTIONS DES DÉPUTÉ.E.S. 1ère édition. Disponible sur : <https://tafra.ma/wp-content/uploads/2024/01/Activite-parlementaire-Ed1-Version-francaise.pdf>. [Consulté le 20/09/2024].

TAFRA. (2024). QUE FONT LES DÉPUTÉ.E.S ? L'ACTIVITÉ PARLEMENTAIRE AU MAROC À TRAVERS LES QUESTIONS DES DÉPUTÉ.E.S. 2^{ème} édition. P.20. Disponible sur : <https://tafra.ma/wp-content/uploads/2024/09/Que-font-les-depute.e.s.-2eme-edition.pdf>. [Consulté le 20/09/2024].

Textes juridiques

Constitution de 2011. Dahir n°1-11-91 du 27 chaaban 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la constitution, BO, n° 5964-bis du 30-07-2011.

Loi organique 130.13 relative à la loi de finances, promulguée par la Dahir 1.15.62 du 14 chaabane 1436. B.O. 6370 du 18 Juin 2015.

Loi cadre n° 34-09 promulguée par le dahir n° 1-11-83 du 29 rejeb 1432 (2 juillet 2011) relative au système de santé et à l'offre de soins, bulletin officiel n° 5962 du 19 Chaaban 1432 (21-7-2011).

Loi cadre n° 06.22 promulguée par le dahir n° 1-22-77 du 14 Joumada I 1444 (9 décembre 2022) relative au système national de santé, bulletin officiel n° 7151, p. 7895.

Loi n° 07.22 relative à la haute autorité de santé, promulguée par le Dahir 1-23-84 du 16 Joumada I 1445 (30 Novembre 2023).

Décret 2-14-562 du 7 chaoual 1436 (24 Juillet 2015) pris pour application de la loi-cadre 34.09 relative u système de santé et à l'offre de soins, en ce qui concerne l'organisation de l'offre de soins, la carte sanitaire et les schémas régionaux de l'offre de soins au niveau des commissions régionales de l'offre de soins. B.O. 6388 du 4 Kaada 1436 (20-08-2015).

Thèses de doctorat :

FARES, Rachid, (2022). La gouvernance territoriale du système de santé marocain, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences politiques et droit public, Rabat : Faculté des sciences juridiques économiques et social Agdal.

Sites web :

PNUD, <https://www.ohchr.org/fr/good-governance/about-good-governance>. [Consulté le 05/09/2024].

WHO, https://www.who.int/health-topics/health-systems-governance#tab=tab_1. [Consulté le 05/09/2024].

LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES AU MAROC A L'ERE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN MOROCCO IN THE ERA OF NEW PUBLIC MANAGEMENT

Ismail MERCHICH

*Doctorant,
Laboratoire de recherche en gestion, économie et sciences sociales (LARGESS)
Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali
(merchich.i@ucd.ac.ma)*

Kaoutar EL ABIDI AMINE

*Enseignante-Chercheuse,
Laboratoire de recherche en gestion, économie et sciences sociales (LARGESS)
Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali
(kaoutara@gmail.com)*

Résumé :

Le Nouveau Management Public (NMP), influencé par les pratiques du secteur privé, encourage une gestion axée sur la performance, la transparence et la responsabilisation, constituant ainsi un levier pour moderniser les institutions publiques. Dans ce cadre, l'intégration des principes de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) s'impose comme un impératif stratégique pour relever les défis de la gouvernance durable et transparente. Cet article propose une analyse exploratoire des mécanismes d'implémentation de la RSO dans le secteur public marocain, en identifiant les leviers favorisant son adoption ainsi que les obstacles rencontrés. Il examine en particulier la manière dont le NMP peut faciliter l'adoption de pratiques managériales plus responsables et durables, tout en soulignant les tensions inhérentes entre les impératifs de performance économique et les engagements sociétaux. Enfin, il met en lumière les défis auxquels les administrations publiques marocaines sont confrontées, notamment une bureaucratie rigide et une résistance organisationnelle au changement, qui freinent l'implémentation efficace des pratiques de RSO.

Mots clés : RSO, développement durable, ODD, RSOP, Nouveau Management Public, Maroc.

Abstract:

New Public Management (NPM), inspired by private sector practices, advocates for governance centered on performance, transparency, and accountability, thus serving as a catalyst for the modernization of public institutions. In this context, the integration of Corporate Social Responsibility (CSR) principles emerges as a strategic necessity to

address the challenges of sustainable and transparent governance. This article provides an exploratory analysis of the mechanisms for CSR implementation within the Moroccan public sector, identifying the drivers facilitating its adoption and the barriers impeding its progress. It specifically examines how NPM can promote the integration of more responsible and sustainable management practices, while also underscoring the tensions between economic performance objectives and societal commitments. Additionally, the article highlights the challenges confronting Moroccan public administrations, including rigid bureaucratic structures and organizational resistance to change, which inhibit the effective implementation of CSR initiatives.

Keywords: CSR, sustainable development, SDGs, public sector CSR, New Public Management, Morocco.

Introduction

À l'ère du Nouveau Management Public (NMP), les organisations publiques à travers le monde, et notamment au Maroc, sont confrontées à des pressions croissantes pour moderniser leurs pratiques de gestion, afin de répondre aux exigences accrues en matière de performance, de transparence et de responsabilité. Le NMP, qui s'inspire des pratiques du secteur privé, met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, l'efficacité des services publics et la satisfaction des usagers. Dans ce contexte, l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans les administrations publiques s'affirme comme un impératif stratégique, tant pour améliorer la légitimité des institutions publiques que pour répondre aux défis globaux posés par les Objectifs de Développement Durable (ODD). Si la RSO est bien ancrée dans le secteur privé, sa transposition au secteur public pose des questions théoriques et pratiques, nécessitant une analyse approfondie des mécanismes de mise en œuvre et de leur impact sur la performance publique.

La RSO dans le secteur public est perçue comme un cadre de référence pour promouvoir des pratiques de gestion éthiques et durables, visant à concilier efficacité institutionnelle et contribution au bien-être social et environnemental. L'adoption de la RSO par les organisations publiques marocaines reflète une prise de conscience accrue de l'importance de l'éthique et de la durabilité dans la gouvernance. Ce processus s'inscrit dans le cadre plus large des réformes de la gouvernance publique entreprises par le Maroc au cours des dernières décennies, avec un accent particulier sur la modernisation administrative, l'amélioration de la qualité des services publics et la gestion des ressources publiques de manière responsable. Les réformes marocaines, influencées par le NMP, visent à introduire des pratiques innovantes inspirées du secteur privé, tout en maintenant les valeurs traditionnelles du service public, telles que l'équité, la continuité du service et l'intérêt général.

Les Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés par les Nations Unies en 2015, visent à éradiquer la pauvreté, à protéger la planète et à garantir une prospérité partagée d'ici 2030. Dans cette perspective, les organisations publiques marocaines ont un rôle central à jouer, non seulement en tant que prestataires de services publics, mais aussi en tant qu'acteurs de transformation sociale. L'intégration des principes de la RSO dans les stratégies et les politiques publiques permet aux administrations de contribuer de manière tangible à l'atteinte des ODD. En adoptant des pratiques responsables, les institutions

publiques marocaines peuvent non seulement renforcer leur propre performance, mais aussi servir de modèle pour le secteur privé et la société civile, en créant une dynamique nationale axée sur la responsabilité sociale et environnementale.

Cependant, l'intégration de la RSO dans le secteur public marocain présente plusieurs défis. Les organisations publiques sont souvent confrontées à des contraintes structurelles et institutionnelles, telles qu'une bureaucratie rigide, une culture organisationnelle réticente au changement et des ressources financières limitées. Ces obstacles peuvent entraver l'adoption effective des pratiques de RSO, limitant ainsi leur potentiel à améliorer la performance publique et à contribuer à la réalisation des ODD. Par ailleurs, la gestion des attentes des parties prenantes, y compris les citoyens, les partenaires privés et les organisations internationales, constitue un autre défi majeur pour les administrations publiques. Ces attentes sont de plus en plus orientées vers une gouvernance plus transparente, plus participative et plus responsable.

Dans ce contexte, le Nouveau Management Public (NMP) offre un cadre théorique et opérationnel pour soutenir la mise en œuvre de la RSO dans le secteur public. Cette théorie de gouvernance met l'accent sur la collaboration, la participation des parties prenantes et la décentralisation dans la gestion publique. Contrairement aux modèles plus traditionnels, qui reposaient sur une hiérarchie stricte et une centralisation des décisions, cette théorie préconise une approche plus inclusive et participative, où différents acteurs – publics, privés et de la société civile – sont impliqués dans le processus décisionnel. Ce modèle promeut également une gouvernance en réseau, dans laquelle les acteurs collaborent dans des structures souples et participatives, facilitant ainsi une plus grande réactivité aux besoins locaux. Par exemple, dans les municipalités, la participation des citoyens et des organisations locales à la prise de décisions peut être renforcée grâce à la décentralisation des budgets et à la mise en place de mécanismes de concertation publique (Bevir & Rhodes, 2003). Ainsi, en introduisant des pratiques de gestion axées sur les résultats, la responsabilisation des acteurs publics et l'efficacité des processus administratifs, le NMP peut fournir les outils nécessaires pour aligner les objectifs de la RSO avec les impératifs de performance publique. De plus, le NMP met en avant l'importance de l'innovation managériale, de la transparence et de la participation citoyenne, autant d'éléments qui peuvent renforcer l'impact de la RSO dans le secteur public.

L'objectif de cet article est d'explorer la manière dont la RSO est intégrée dans les organisations publiques marocaines à l'ère du NMP et d'analyser l'impact de cette intégration sur la performance institutionnelle et la réalisation des Objectifs de Développement Durable. À travers une revue de littérature, cet article propose une analyse critique des mécanismes et des stratégies adoptés par les administrations publiques marocaines pour promouvoir la RSO, tout en identifiant les leviers et les obstacles à son adoption. Il s'agira également d'évaluer dans quelle mesure le cadre du NMP peut faciliter cette transition vers une gestion publique plus responsable et plus durable.

I. LES FONDEMENTS THEORIQUES DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS

1. Définition, théories et modèles fondateurs du Nouveau Management Public

Le Nouveau Management Public (NMP) a émergé dans les années 1980 et a profondément influencé la gestion publique dans de nombreux pays. Il vise à appliquer des pratiques de gestion issues du secteur privé, telles que la gestion par objectifs, la contractualisation et le contrôle de la performance, dans le secteur public afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité (Hood, 1991). Ce modèle introduit également la décentralisation et l'utilisation de mécanismes de marché pour stimuler la concurrence et l'innovation (Pollitt & Bouckaert, 2011). Les critiques du modèle traditionnel de gestion publique, perçu comme inefficace et bureaucratique, ont favorisé l'émergence du NMP. Cette approche permet aux organisations publiques de devenir plus orientées vers les citoyens, tout en améliorant la transparence et la responsabilité (Dunleavy & Hood, 1994). Malgré ses avantages, le NMP a également suscité des débats, notamment sur la marchandisation des services publics et le risque d'inégalités sociales accrues (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Le Nouveau Management Public (NMP) est soutenu par plusieurs cadres théoriques qui cherchent à expliquer ses principes directeurs et à évaluer son impact sur la gestion des organisations publiques. Ces théories fournissent des bases conceptuelles solides qui ont influencé la manière dont les réformes de la gestion publique ont été mises en œuvre à travers le monde. Parmi ces approches, certaines se sont avérées particulièrement influentes dans le développement du NMP, notamment la théorie de l'agence, la théorie de la production publique, la théorie de la gestion par objectifs, et la théorie de la valeur publique.

La théorie de l'agence et le NMP : Proposée par Jensen et Meckling (1976), la théorie de l'agence explore la relation entre deux acteurs : les "principaux" (par exemple, les citoyens ou les gouvernements) et leurs "agents" (les gestionnaires publics). Selon cette théorie, les agents peuvent avoir des objectifs divergents de ceux des principaux, notamment en raison d'intérêts personnels, de l'asymétrie d'information ou de la complexité de la tâche à accomplir. En d'autres termes, les gestionnaires publics, responsables de la mise en œuvre des politiques publiques, pourraient ne pas toujours agir dans l'intérêt des citoyens, ce qui peut engendrer des problèmes d'efficacité, de corruption ou de gaspillage des ressources. Le NMP cherche à surmonter ces divergences en introduisant des mécanismes de contrôle visant à aligner les objectifs des gestionnaires publics avec ceux des citoyens. Parmi ces mécanismes, la contractualisation et la rémunération liée à la performance sont couramment utilisés pour responsabiliser les gestionnaires et encourager des comportements alignés sur les résultats attendus. Par exemple, dans le secteur de la santé publique, un hôpital peut être incité à améliorer la qualité des soins grâce à un système de récompenses basé sur des indicateurs de performance tels que les taux de satisfaction des patients ou les résultats cliniques (Jensen & Meckling, 1976).

La théorie de la production publique et le NMP : Ce modèle, introduit par Lynn (1987), considère la prestation des services publics comme un processus de production, où les ressources (humaines, financières, matérielles) sont transformées en résultats mesurables. Dans cette optique, les services publics sont vus comme une "production de valeur" pour les citoyens, et la gestion des ressources devient cruciale pour maximiser cette valeur. Le NMP met l'accent sur l'efficacité dans l'allocation et l'utilisation des ressources publiques, en cherchant à améliorer les résultats tout en minimisant les coûts. Le NMP

intègre ce modèle en adoptant une approche orientée vers la performance, où les résultats sont mesurés, surveillés et comparés à des objectifs prédéfinis. Cette logique de production a été appliquée dans de nombreux secteurs, comme l'éducation et la santé, où l'efficacité des services est régulièrement évaluée à travers des indicateurs de performance (Lynn, 1987). Par exemple, dans le domaine de l'éducation, les ressources financières et humaines allouées aux écoles sont analysées par rapport aux résultats des élèves et à la satisfaction des parties prenantes, permettant ainsi d'ajuster les politiques éducatives pour optimiser la "production" de l'éducation.

La théorie de la gestion par objectifs et le NMP : La gestion par objectifs, popularisée par Drucker (1954), constitue un pilier central du NMP. Elle repose sur l'idée que pour maximiser la performance organisationnelle, il est essentiel de définir des objectifs clairs et mesurables. Ces objectifs permettent de guider les actions des gestionnaires publics et de les évaluer en fonction des résultats atteints. Dans le cadre du NMP, la gestion par objectifs implique non seulement la fixation de buts précis pour les agences gouvernementales, mais aussi la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés. Dans la pratique, cela se traduit par l'établissement de critères de performance, souvent accompagnés d'incitations à atteindre ou dépasser ces objectifs. Par exemple, dans une administration fiscale, des objectifs de recouvrement de recettes fiscales peuvent être fixés, et les agents peuvent être évalués et récompensés en fonction de leur capacité à atteindre ces cibles (Drucker, 1954).

La théorie de la valeur publique et le NMP : Cette théorie, introduite par Moore (1995), soutient que le rôle des gestionnaires publics est de maximiser la création de valeur pour les citoyens à travers la prestation des services publics. Contrairement aux modèles purement orientés vers la performance financière, cette théorie met l'accent sur la nécessité d'apporter des bénéfices sociaux et économiques tangibles aux citoyens. Le NMP adopte cette perspective en mettant l'accent sur la création de valeur publique dans la gestion des services publics. L'innovation, l'efficacité et la réactivité sont ainsi intégrées dans les pratiques managériales pour garantir que les services offerts répondent aux besoins des citoyens. Dans ce cadre, les gestionnaires publics sont encouragés à identifier des moyens de maximiser la valeur créée pour les parties prenantes, par exemple en améliorant la qualité des services ou en réduisant les délais de prestation (Moore, 1995).

2. La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) : Un Levier pour l'Atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD)

La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et le Développement Durable sont deux concepts fondamentaux qui se sont imposés comme des piliers de la gestion contemporaine, répondant aux défis posés par les mutations sociales, économiques et environnementales. Leur émergence, en tant qu'outils de transformation des pratiques organisationnelles, découle d'une prise de conscience accrue des enjeux globaux, tant au niveau des entreprises privées que des institutions publiques. Le cadre théorique du Nouveau Management Public (NMP), centré sur la modernisation et l'efficacité des administrations, joue un rôle déterminant dans l'intégration de ces concepts au sein des politiques publiques. Ce développement s'observe particulièrement au Maroc, où les

organisations publiques sont de plus en plus appelées à articuler leurs actions avec les principes de la RSO et du Développement Durable.

La RSO peut être définie comme l'engagement des organisations à évaluer et à gérer les impacts de leurs activités sur la société et l'environnement, dans une démarche de responsabilité et de transparence. Selon la norme internationale ISO 26000 (2010), la RSO est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, exprimée à travers un comportement éthique et transparent, contribuant au développement durable ». Ce cadre normatif souligne la nécessité pour les organisations d'intégrer les attentes des parties prenantes, le respect des lois, et l'adoption d'une gouvernance axée sur la durabilité.

L'évolution de la RSO témoigne d'un processus continu de transformation. D'une approche principalement philanthropique dans les années 1970, la RSO a évolué vers un modèle plus stratégique dans les années 2000, lorsque les entreprises ont commencé à comprendre les avantages concurrentiels d'une gestion socialement responsable (Carroll, 1999). Cette transition s'est accélérée avec l'intensification des préoccupations sociétales, environnementales, et des régulations imposées par les gouvernements (Porter & Kramer, 2006). Par ailleurs, le passage de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à la RSO a permis d'élargir ce concept à d'autres types d'organisations, y compris les administrations publiques et les ONG (Dahlsrud, 2008), rendant le cadre applicable à toutes les entités, indépendamment de leur nature ou taille.

Le concept de Développement Durable, formulé dans le rapport Brundtland de 1987, se définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce concept repose sur trois piliers : économique, social et environnemental, qui doivent être équilibrés pour assurer la viabilité à long terme des sociétés humaines et de l'écosystème planétaire. Depuis l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2015 par les Nations Unies, le Développement Durable est devenu une référence internationale, proposant une feuille de route claire pour éradiquer la pauvreté, réduire les inégalités et protéger l'environnement (Sachs, 2012).

L'adhésion des gouvernements, des entreprises et des organisations publiques aux ODD souligne l'importance d'une action concertée à tous les niveaux – global, national et local. Cette action coordonnée requiert des pratiques durables de la part de toutes les parties prenantes afin de garantir un avenir plus équitable pour les générations futures (Hopwood, Mellor, & O'Brien, 2005). En effet, la RSO et le Développement Durable sont intrinsèquement liés, car ils partagent un objectif commun : concilier la croissance économique avec la protection de l'environnement et l'amélioration du bien-être social (Dyllick & Hockerts, 2002). Ces deux concepts, bien qu'ils aient émergé indépendamment, convergent aujourd'hui vers une approche holistique de la gestion des organisations, impliquant une prise en compte simultanée des dimensions économiques, sociales et environnementales dans la formulation des stratégies organisationnelles (Elkington, 1997).

La RSO, à travers ses mécanismes de gouvernance responsable, permet aux organisations de contribuer activement aux ODD. Elle encourage notamment l'adoption de pratiques de gestion durable telles que la réduction de l'empreinte écologique, la gestion rationnelle

des ressources naturelles et le respect des droits humains. Ces principes permettent aux organisations d'améliorer leur performance tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes, qui demandent une plus grande transparence et responsabilité dans la gestion des impacts sociaux et environnementaux (Freeman, 1984).

Les synergies entre la RSO et le Développement Durable s'articulent autour de plusieurs principes communs, dont l'importance stratégique pour les organisations publiques marocaines ne cesse de croître.

- Objectifs partagés : La RSO incite les organisations à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités, tandis que le Développement Durable vise à satisfaire les besoins actuels sans compromettre ceux des générations futures (Brundtland, 1987). Ces deux approches convergent sur la nécessité de développer des stratégies qui conjuguent prospérité économique et préservation des équilibres écologiques. Dans le contexte des organisations publiques marocaines, ces objectifs communs se traduisent par des politiques visant à améliorer la qualité de vie des citoyens, promouvoir l'inclusion sociale et protéger les ressources naturelles, conformément aux ODD.

- Intégration de la durabilité : L'intégration de la durabilité est au cœur des stratégies de la RSO. Elle incite les organisations à adopter des pratiques de gestion responsables, notamment en matière de préservation des ressources naturelles, de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de protection de la biodiversité (Porter & Kramer, 2011). Ce principe se retrouve également dans les objectifs du Développement Durable, qui prônent une exploitation équilibrée des ressources pour prévenir leur dégradation. Pour les organisations publiques marocaines, cette intégration se traduit par l'élaboration de politiques publiques visant à minimiser l'empreinte écologique des activités gouvernementales tout en maximisant l'impact social, par exemple à travers des initiatives locales d'énergie propre, de gestion de l'eau ou d'agriculture durable.

- Gouvernance responsable : Un autre principe commun entre la RSO et le Développement Durable est l'importance d'une gouvernance responsable, fondée sur la transparence, la participation des parties prenantes et la redevabilité (ISO, 2010). Une gouvernance efficace implique le respect des lois, des normes internationales, et l'adoption de pratiques éthiques qui garantissent la responsabilité sociale des organisations. Dans les administrations publiques marocaines, cela se manifeste par un renforcement de la transparence administrative, une implication active des citoyens dans les processus de décision et l'instauration de mécanismes de redevabilité, conformément aux principes de bonne gouvernance promus par les ODD. En renforçant la gouvernance responsable, les organisations publiques peuvent non seulement améliorer la qualité des services publics, mais aussi renforcer la confiance du public envers les institutions, essentielle dans un contexte de montée des attentes en matière de transparence et de responsabilité (Aguilera et al., 2007).

II. ARTICULATION ENTRE LE NMP ET LA RSO DANS LE SECTEUR PUBLIC AU MAROC

Le Maroc a entrepris d'importantes réformes pour moderniser son administration publique, en s'appuyant sur le cadre conceptuel du Nouveau Management Public (NMP).

Ces réformes visent à améliorer l'efficacité et la performance des services publics, traditionnellement critiqués pour leur lourdeur bureaucratique et leur inefficacité. Le NMP, qui préconise une gestion orientée vers la performance, l'efficacité et la transparence, s'inscrit parfaitement dans le contexte marocain où les attentes des citoyens en matière de qualité des services publics se font de plus en plus pressantes. Parallèlement, la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques (RSOP) est devenue une approche incontournable pour aborder les défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels le Maroc est confronté (Ben Aissa, 2019). Toutefois, malgré l'ambition de ces réformes, leur mise en œuvre reste inégale. Les résultats de l'enquête de conjoncture réalisée par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) en 2023 révèlent une baisse notable du moral des ménages, avec un Indice de Confiance des Ménages (ICM) atteignant 443 points, son niveau le plus bas depuis le lancement de l'enquête en 2008. Ces résultats traduisent une perception persistante de l'inefficacité des réformes, notamment en ce qui concerne l'impact perçu sur la qualité des services publics

1. Les opportunités du Nouveau Management Public pour promouvoir la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques

A. Renforcer la gouvernance publique et promouvoir sa durabilité

Le Nouveau Management Public (NMP) a contribué de manière significative à l'amélioration de la gouvernance publique au Maroc, en favorisant l'optimisation des ressources et la rationalisation des processus administratifs. Ces principes du NMP s'alignent étroitement avec les objectifs de la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques (RSO), en particulier en ce qui concerne la transparence et l'efficacité dans la gestion publique. L'un des exemples les plus marquants de cette convergence au Maroc est la mise en place du Portail National des Marchés Publics (PNMP) en 2012, conçu pour accroître la transparence et la compétitivité des procédures de passation de marchés publics, tout en réduisant les risques de corruption (Transparency Maroc, 2021). De plus, la numérisation des procédures de commande publique au Maroc, soutenue par les réformes du NMP, a eu un impact environnemental notable. Selon un rapport de la Banque mondiale (Verdir l'économie marocaine en dématérialisant les marchés publics, 2023), cette transition vers des processus dématérialisés a permis non seulement de renforcer la transparence et l'efficacité, mais aussi de réduire de manière significative les émissions de CO₂. Cette réforme, en intégrant des solutions numériques, contribue ainsi à la durabilité environnementale des pratiques administratives, tout en modernisant la gestion publique.

B. Renforcer la transparence et la redevabilité de la gestion publique

Le renforcement de la transparence et de la redevabilité dans la gestion publique constitue un axe central du Nouveau Management Public (NMP), contribuant à l'amélioration de la gouvernance et à la promotion de la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques (RSOP). Au Maroc, l'adoption de la Charte Nationale de la Déconcentration Administrative en 2019 s'inscrit dans cette dynamique. Cette réforme vise à rapprocher l'administration des citoyens par une redistribution des compétences entre les administrations centrales et les services déconcentrés au niveau régional, préfectoral et provincial. L'objectif est de renforcer l'efficacité et l'efficacité des services publics en allouant des ressources humaines et financières adéquates aux entités locales, tout en

garantissant une meilleure transparence des procédures administratives. Par ailleurs, le rôle central attribué aux walis et gouverneurs, représentants de l'État au niveau territorial, assure une coordination efficace des services déconcentrés. Ce modèle de gouvernance permet une meilleure adaptation des politiques publiques aux réalités locales et garantit une convergence avec les priorités nationales, tout en augmentant l'autonomie décisionnelle à l'échelle locale.

C. Promouvoir les opportunités d'innovation et de flexibilité :

L'innovation et la flexibilité sont deux moteurs clés du NMP, qui permettent aux organisations publiques de s'adapter rapidement aux défis contemporains, notamment dans le domaine de la RSOP. Au Maroc, des initiatives telles que le programme Digital Morocco 2030 met en avant plusieurs catalyseurs essentiels à l'innovation et à la flexibilité, tels que le développement des talents numériques, l'intelligence artificielle, le cloud et la connectivité. Ces outils jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la réactivité des organisations publiques face aux défis contemporains. En particulier, l'intelligence artificielle occupe une place centrale, non seulement en soutenant la digitalisation des services publics, mais aussi en favorisant une gouvernance agile, élément clé pour accroître la flexibilité des organisations publiques, un principe fondamental du Nouveau Management Public (NMP). Cette approche permet aux institutions de s'adapter rapidement aux évolutions du contexte socio-économique, répondant ainsi de manière efficace aux attentes croissantes des citoyens dans une collaboration étroite entre les différents acteurs, incluant le secteur privé, les administrations et les organismes de formation.

2. Les enjeux particuliers du Nouveau Management Public et de la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques dans le contexte marocain

A. Les tensions entre performance économique et engagements sociétaux

L'un des défis majeurs dans l'intégration du NMP et de la RSOP au Maroc réside dans la tension entre les objectifs de performance économique et les engagements sociétaux. Le NMP impose une gestion axée sur la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité, ce qui peut parfois entrer en contradiction avec les besoins de financement à long terme des projets de RSOP, notamment ceux qui visent à améliorer la durabilité environnementale et sociale (Moore, 1995).

Un exemple concret de cette tension est observé dans les investissements en infrastructures durables. Bien que le Maroc ait lancé plusieurs initiatives ambitieuses dans ce domaine, comme le Plan Maroc Vert pour une agriculture durable ou le Programme national de gestion des déchets ménagers, ces projets nécessitent des investissements à long terme. Or, le cadre du NMP, orienté vers des gains d'efficacité immédiats, peut freiner ces investissements. Une étude de la Banque Africaine de Développement (2020) souligne que le financement des projets environnementaux représente seulement 3 % du budget total des collectivités territoriales, illustrant ainsi les limites de l'engagement des administrations locales en matière de durabilité.

B. La bureaucratisation excessive : une barrière persistante à la RSOP

Bien que le NMP cherche à rationaliser les processus administratifs, la réalité marocaine montre que la bureaucratie reste un obstacle majeur à l'efficacité de la gestion publique. En effet, des procédures lourdes et complexes continuent de ralentir la mise en œuvre des initiatives de RSOP, en particulier dans les secteurs régulés par des législations complexes (Conseil Economique, Social et Environnemental, 2013). Par exemple, les longues procédures d'approbation pour des projets de développement local ou environnemental peuvent retarder l'exécution de ces projets, ce qui réduit leur impact. Des projets de développement lancés dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) ont été retardés en raison de formalités administratives complexes. Cette bureaucratisation excessive compromet la capacité des administrations publiques à répondre rapidement aux besoins sociaux et environnementaux, nuisant ainsi à l'efficacité des initiatives de RSOP.

C. Capacités institutionnelles et résistance au changement : des défis structurels

Enfin, la réussite de l'intégration du NMP et de la RSOP repose largement sur les capacités institutionnelles et humaines des administrations publiques marocaines. Ainsi, malgré l'entrée en vigueur du décret n°2-11-681 du 25 novembre 2011 fixant les modalités de nomination des chefs de divisions et chefs de services dans les Administrations Publiques, le manque de compétences spécialisées dans la gestion des projets de RSOP et la résistance au changement organisationnel constituent des obstacles majeurs à la mise en œuvre de ces réformes ce qui limite la capacité des administrations à concevoir et mettre en œuvre des projets RSOP efficaces. De plus, la résistance au changement persiste dans de nombreuses institutions, où la culture administrative reste ancrée dans des pratiques traditionnelles, peu propices à l'innovation et à l'adoption de nouveaux modèles de gouvernance.

❖ Conclusion :

En conclusion, l'intégration du Nouveau Management Public (NMP) et de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans le secteur public offre des opportunités significatives pour améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer la transparence et encourager l'innovation. Le NMP permet une gestion plus efficace des ressources, ce qui peut être directement bénéfique pour les initiatives de RSO en libérant des ressources financières et humaines pour des projets sociaux et environnementaux. De plus, en renforçant la transparence, les organisations publiques peuvent accroître la confiance des citoyens et des parties prenantes, facilitant ainsi une meilleure évaluation et un suivi plus précis des initiatives de RSO. L'encouragement de l'innovation par le NMP permet également de répondre de manière proactive aux défis sociaux et environnementaux par l'adoption de nouvelles technologies et la mise en place de partenariats public-privé.

Cependant, cette intégration présente des défis notables. Les organisations publiques doivent gérer les tensions entre les objectifs de performance économique et les engagements sociétaux, où les impératifs de réduction des coûts peuvent entrer en conflit avec les investissements nécessaires pour les initiatives de RSO. La pression pour obtenir des résultats rapides peut également conduire à une bureaucratisation excessive, ralentissant la mise en œuvre des projets de RSO et réduisant leur efficacité. De plus, le succès de cette intégration dépend fortement des capacités institutionnelles, qui peuvent

être insuffisantes en raison de formations inadéquates, de résistances au changement ou de contraintes budgétaires.

Pour surmonter ces défis, il est essentiel que les organisations publiques adoptent une approche équilibrée et stratégique. Cela implique de renforcer les capacités institutionnelles par la formation continue et le développement des compétences des gestionnaires publics. Il est également crucial d'aligner les objectifs de performance avec les engagements sociétaux en intégrant les indicateurs de performance de la RSO dans les systèmes de gestion et d'évaluation. Enfin, promouvoir une culture organisationnelle orientée vers la responsabilité sociétale, par le biais de campagnes de sensibilisation et de politiques internes, peut contribuer à maximiser les opportunités offertes par l'intégration du NMP et de la RSO, tout en surmontant les défis associés, pour une gestion publique plus efficace et responsable.

Références

- Aida, K. EL, & Ithri, F. (2020). Déterminants du manque à gagner fiscal au Maroc : quel rôle jouent les facteurs non économiques ? *Alternatives Managériales Economiques*, 2(2), 219-239. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i2.20810>.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Angelia, D., & Suryaningsih, R. (2015). The Effect of Environmental Performance And Corporate Social Responsibility Disclosure Towards Financial Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 348-355. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.045>.
- Barbache, R., & Barzi, R. (2020). L'impact de la responsabilité sociale des marques sur le comportement du consommateur. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(2), 22-41.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Ben Aissa, A. (2019). *La réforme administrative au Maroc : vers une nouvelle gestion publique*. Rabat, Maroc : Les Presses Universitaires du Maroc.
- BENAICHA, O. (2017). *La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs*. Thèse de doctorat, GROUPE ISCAE.
- BOULITEAU, F. (2011). ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale. Anthéa Conseils (blog), 4 août. <https://anthea-conseils.com/principes/>.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3.
- Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 12-23.
- CESE. (2021). Le nouveau modèle de développement du Maroc. Consulté le 28 octobre 2021. <https://www.cese.ma/docs/le-nouveau-modele-de-developpement-du-maroc/>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New York, NY: Capstone.
- Essaber, A., & Idrissi, K. (2020). L'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise pendant la crise Covid-19 : cas des PME marocaines non labellisées RSE. *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 3(2), 46-65.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Cambridge University Press.
- Guenbour, S. (2020). Le devoir de loyauté : Un vecteur de la moralisation de la vie des affaires. *Revue de Droit Civil, Economique et Comparé*, 1(1). <https://revues.imist.ma/index.php/RDCEC/article/view/23094>.
- HCP. (2021). La satisfaction des citoyens envers les services publics : Une enquête nationale. *Journal of Public Policy in Morocco*, 20(3), 23-39.
- Hmioui, A. (2011). Climat de l'investissement et attractivité du Maroc pour l'investissement direct étranger.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52.
- Idrissi, J. B. EL. (s.d.). Les pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise au Maroc : étude exploratoire sur les entreprises labellisées RSE par la CGEM.
- Jabri, S. EL, & Khider, A. EL. (2020). L'impact de la corruption sur la croissance et le développement humain. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(3), 459-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Layadi, H., Rouggani, K., & BOUAYAD Amine, N. (2019). L'Entrepreneuriat social au Maroc : définitions, enjeux et réalité. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (2).

- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises*. 2e édition. Dunod.
- Marzoug, M. BEN. (2021). La lutte contre le blanchiment de capitaux : le banquier entre le principe de non-ingérence et le devoir de vigilance. *Revue de Droit Civil, Economique et Comparé*, 2(1).
- Mlouka, M. BEN, & Boussoura, E. (s.d.). *La théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ?*
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Sachs, J. D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211.
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. New York, NY: Columbia University Press.
- Tahir, A., & Moustaquim, R. (2019). L'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) : outils de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale au Maroc ? Cas de la province de Béni-Mellal. *International Social Sciences and Management Journal*, 1, 29 mai.
- Transparency Maroc. (2021). La transparence des administrations marocaines : Une analyse des données publiques. *Revue Marocaine de la Gouvernance Publique*, 14(2), 45-62.

LES TIC AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL : REVUE DE LITTERATURE

ICTS AT THE SERVICE OF TERRITORIAL DEVELOPMENT: LITERATURE REVIEW

Siham SADEK

*Doctorante,
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Organisations
Ecole National de Commerce et de Gestion – El Jadida*

*Université Chouaib Doukkali
(sadek.siham@ucd.ac.ma)*

Mohammed MZAIZ

*Enseignant chercheur,
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Organisations
Ecole National de Commerce et de Gestion – El Jadida*

*Université Chouaib Doukkali
(mzaizmohammed@gmail.com)*

Résumé :

Dans un contexte fortement marqué par une économie globalisée, la question du développement territorial prend de plus en plus d'importance. L'accélération du progrès scientifique pousse les acteurs économiques notamment les entreprises à recourir aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour rester compétitives et à jour face à une concurrence croissante. Bien que les avantages et l'importance des TIC pour l'économie soient reconnus, leur impact sur le développement territorial, désormais perçu comme un espace multidimensionnel qui suscite encore des débats et des interrogations.

La présente communication est consacrée à l'analyse des différentes approches théoriques et concepts clés liés aux technologies de l'information et de la communication et du développement territorial. Elle vise à comprendre comment l'intégration des TIC peut contribuer au développement territorial. Ceci permettra par la suite de proposer un modèle théorique qui constituera une base d'analyse pour des futures recherches empiriques en la matière.

Mots clés : Développement du territoire, Technologies de l'information et de la communication, Territoire, Nouveau modèle de développement.

Abstract:

In a context strongly marked by a globalized economy, the issue of territorial development is becoming increasingly important. The acceleration of scientific progress pushes economic actors, particularly businesses, to resort to information and communication technologies (ICT) to remain competitive and up-to-date in the face of growing competition. Although the advantages and importance of ICT for the economy are recognized, their impact on territorial development—now perceived as a multidimensional space—continues to spark debates and questions.

This paper is devoted to an analysis of the different theoretical approaches and key concepts related to information and communication technologies and territorial development. It aims to understand how the integration of ICT can contribute to territorial development. This will enable us to propose a theoretical model that will provide a basis for future empirical research in this field.

Keywords: Territorial development, Information and Communication Technologies, Territory, New Development Model.

Introduction :

Dans un monde marqué par la compétitivité économique sociale et environnementale, le développement des territoires demeure non seulement un défi mais aussi un objectif crucial pour l'Etat et pour les acteurs territoriaux. Au Maroc, comme dans de nombreuses autres économies émergentes, la question de développement territorial constitue une importance stratégique majeur pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Dans cette optique, la mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion territoriales basées sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) semble nécessaire afin de faciliter la coordination et la collaboration entre les différentes parties prenantes locales et régionales. Cette vision innovante offre de nouvelles perspectives pour renforcer l'économie locale, améliorer la qualité de vie des habitants et favoriser une croissance inclusive et durable.

À ce titre, le Maroc a procédé à la mise en œuvre d'une panoplie de réformes, de mesures et de programmes pour soutenir et accompagner les acteurs des territoires dans leur processus de développement tout en se basant sur les TIC qui occupent une importance

particulière dans l'amorçage du nouveau modèle de développement. Ceci nous amènera à se demander quel est le rôle des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans le développement territorial ?

Pour répondre à cette question de recherche, notre article est consacré à l'analyse théorique des concepts clés liés aux technologies de l'information et de la communication et au développement territorial pour démontrer le lien entre les deux concepts et de comprendre comment les TIC peuvent contribuer au développement territorial.

1. Cadre Conceptuel :

1.1. Développement Territorial :

Lorsqu'on évoque la notion du développement territorial en termes de réalisation des stratégies de croissance, il est fondamental de signaler son lien profond avec le concept de territoire. Ce terme renvoi à une construction socio-économique et socio-culturelle des acteurs qui y vivent et qui y évoluent (Ferguene, 2021).

Pour Duran et Thoeing (1992) le territoire n'est pas seulement un espace géographique ou un stock de ressources mais il a une signification plus large que cela. Il peut être considéré comme un élément ou un objet nécessitant une gestion active vue que notre cadre institutionnel vieillit et n'est plus en adéquation avec les pratiques sociales et les problèmes publics qui sont de plus en plus hétérogènes, ce qui pousse par conséquent à redéfinir nos modes de raisonnement et d'inventer de nouveaux principes de coopération.

Le territoire est donc un processus de construction d'une capacité d'innovation qui évolue dans le temps en fonction des relations, des interactions qui s'établissent en son sein et ceci grâce à la combinaison des deux dimensions du territoire le lieu et les liens (Courlet et Pecqueur, (2013)).

D'où vient l'importance du développement territorial. Ce dernier est défini comme un processus volontariste cherchant à accroître la compétitivité des territoires en impliquant les acteurs dans le cadre d'actions concertées, généralement transversales et souvent à forte dimension spatiale » (Baudelle G, Guy C., Schoumaker M B, 2011). Il s'agit d'un Processus durable de construction et de gestion d'un territoire, à travers lequel la population de celui-ci définit, au moyen d'un pacte sociopolitique et de la mise en place d'un cadre institutionnel approprié au contexte, son rapport à la nature et son mode de vie, consolide les liens sociaux, améliore son bien-être et construit une identité culturelle qui a sa base matérielle dans la construction de ce territoire. » (Peemans, J.-Ph., 2008). Il a aussi pour objectif de rendre les

territoires attractifs et compétitifs, de leur donner une chance dans la compétition internationale, par la valorisation des ressources territoriales, grâce au rôle majeur des acteurs de ces territoires, en combinant les préoccupations économiques, sociales et environnementales et en intervenant sur les structures spatiales ». (Baudelle et al., 2011)

Dans ce sens, l'attraction d'un territoire consiste d'attirer des nouvelles activités ainsi que les ressources mobiles telles que les capitaux, les équipements, les entreprises. Ces derniers correspondent non seulement à des ressources matérielles mais également à des ressources immatérielles à savoir : la capacité d'innover, la sécurité, le climat entrepreneurial et la capacité d'accueil.

Alors que la compétitivité d'un territoire englobe non seulement des objectifs économiques de développement du territoire mais aussi l'amélioration du niveau de vie et du bien-être social. Un territoire devient compétitif s'il peut affronter la concurrence du marché tout en assurant une durabilité environnementale, économique, sociale et culturelle fondée sur des logiques de réseau et d'articulation interterritoriale (Farrell et al. 2001).

1.2. Technologies de l'information et de la communication (TIC) :

Derrière cet acronyme de trois lettres renferme toute une gamme d'outils et de techniques qui ont catalysé des changements voire des révolutions à travers le monde. Pour délimiter l'univers des technologies de l'information et de la communication, nous nous attardons à chacun des concepts qui composent cette expression.

Nous commençons par la « T » qui renvoie à la « Technologie ». Cette pratique remonte aux débuts de l'humanité, lorsque les premiers outils ont été utilisés pour diverses activités telles que la découpe, la chasse, la cuisine, le déplacement, et le dessin. Cependant, le terme "technologie" n'est apparu que relativement récemment, il y a environ 250 ans. Il provient du grec « tekhnélogia », qui signifie littéralement un traité ou une dissertation sur un art, où « tekhné » se réfère à un métier ou un procédé, et "logos" à un discours ou une étude. Dans un sens général, le terme "technologie" est défini comme l'étude des techniques, tandis que la "technique" fait référence à un ensemble de procédés méthodiques fondés sur des connaissances scientifiques, utilisés dans la production. Initialement utilisé en Angleterre au 17^{ème} siècle pour désigner une discussion sur les arts appliqués, le terme a évolué pour englober ces arts eux-mêmes. Au début du 20^{ème} siècle, le terme "technologie" a commencé à inclure non seulement les connaissances, principes, procédés et méthodes de conception et de production, mais aussi les objets et systèmes résultants de ces processus.

Le mot « information » vient du verbe latin « informare », qui signifie « donner forme à » ou

« se former une idée de ». Dans son sens courant, il fait référence aux "renseignements sur quelqu'un ou quelque chose" (Robert, 2000). À partir du début du 20^{ème} siècle, le terme a également été utilisé dans le domaine du journalisme et des médias de masse pour décrire l'action "d'informer l'opinion sur la vie publique, les événements récents" (Robert, 2000).

Ce n'est qu'avec l'avènement de la science du traitement de l'information dans les années 1950 que le terme "information" a pris une signification spécifique : "Élément ou système pouvant être transmis par un signal ou une combinaison de signaux [...] appartenant à un répertoire fini" (Robert, 2000). Contrairement à une donnée, souvent confondue avec l'information, une information a une signification pour un récepteur. Une donnée est une "représentation conventionnelle d'une information [...] sous une forme [analogique ou digitale] permettant d'en faire le traitement automatique" (Robert, 2000).

Par exemple, "5,99" est une donnée qui, sans contexte, est dénuée de signification. Mais si elle est intégrée dans une liste de prix, elle devient une information, car son interprétation devient possible. En informatique, une information est une donnée contextualisée, tandis qu'une donnée est une information convertie en format numérique pour faciliter le stockage, le traitement et la transmission.

De nombreux chercheurs issus de divers domaines, tels que la sociologie, la communication, la psychiatrie, l'informatique, l'anthropologie, l'éducation et la cybernétique, font référence au concept de communication, bien que leurs définitions varient considérablement. Le terme "communication" dérivé du latin "communicatio", désigne généralement l'établissement de relations avec autrui ou avec quelque chose. Plus spécifiquement, il fait référence au processus par lequel des signaux sont échangés entre des êtres vivants.

Dans le domaine de l'informatique, la communication peut également se produire entre des équipements informatiques ou entre des logiciels, via différents moyens tels que les modems, les réseaux, les bus ou les interfaces logicielles. Ainsi, un système de communication est capable de transférer de l'information entre des personnes, des machines ou une combinaison des deux.

Claude E. Shannon, ingénieur chez Bell Labs, a présenté en 1948 une théorie mathématique de la communication, appelée théorie de l'information, qui a révolutionné le domaine. Pour Shannon, l'information peut être considérée comme une quantité physique,

indépendamment de sa signification. Son modèle de communication, développé avec Weaver en 1949, comprend des éléments tels que la source du message, l'encodeur, le canal de transmission, le bruit et le décodeur.

Shannon (1949) a également proposé une formule mathématique pour évaluer la capacité d'un canal de communication à optimiser le ratio signal/bruit, anticipant ainsi les possibilités de transmission sans erreur dans les télécommunications, l'internet et les communications par satellite. Cependant, leur modèle initial ne prenait pas en compte la rétroaction, ce qui est essentiel dans les communications où le récepteur peut devenir l'émetteur à son tour, comme dans une conversation téléphonique ou par courrier électronique. Ainsi, une boucle de rétroaction a été ajoutée ultérieurement.

L'avènement de la télématique et des applications informatiques interactives a encore renforcé cette évolution, permettant une participation plus active du récepteur à la production de sens dans la communication. Les ordinateurs peuvent désormais transmettre des données numériques de différentes natures à travers des réseaux de télécommunications sophistiqués, créant ainsi un nouveau monde virtuel où la communication est caractérisée par la rétroaction, l'interactivité et la collaboration. Les définitions traditionnelles de la communication axées uniquement sur la transmission de messages sont désormais dépassées.

En nous appuyant sur ce tour d'horizon de chacun des concepts de l'expression « technologies de l'information et de la communication », nous pouvons maintenant tenter de formuler une définition synthèse des TIC. En effet, les technologies de l'information et de la communication (TIC), (en anglais, Information and communication technologies, ICT) désigne l'ensemble des techniques, méthodes et étapes de communication, diffusion des informations moyennant des équipements informatiques, tels que les ordinateurs et d'autres moyens de communication dédiés à ce propos.

Autrement dit, les technologies de l'information et de la communication (TIC) est définies comme l'ensemble des instruments et outils développés pour traiter, générer, partager et favoriser la diffusion de l'information.

Il est certain que, comme toute terminologie nouvelle, il n'existe pas de définition uniforme des TIC. Par conséquent, selon la littérature, on peut définir les TIC comme tous les types de logiciels, de matériels et d'équipements informatiques et de communications, à savoir de systèmes d'information, d'ordinateurs, de téléphones...etc.

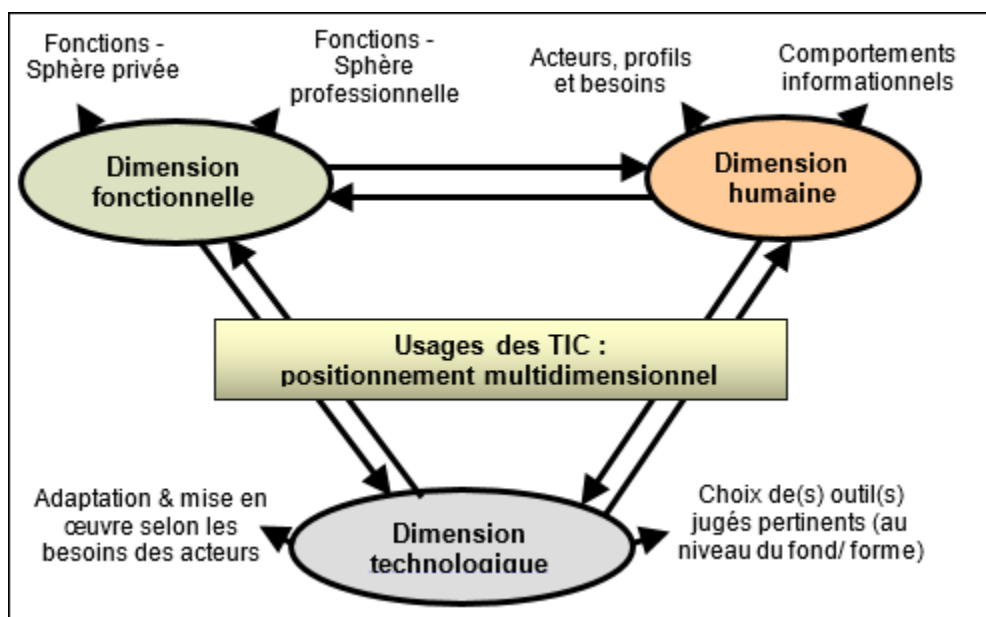
Tableau 1 : Quelques définitions des TIC

ONU et OCDE (1998)	Le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques.
	Les industries des technologies de l'information comprend les offreurs comprenant d'une part, les offreurs (grossistes et
Etats-Unis (1987)	défaillants) d'ordinateurs et d'équipements informatiques ainsi que d'instruments électroniques de mesure et, d'autre part, les logiciels « prêts à l'usage » et des services associés aux ordinateurs ; les industries d'équipement de communication et service recensant les offreurs qui fournissent des infrastructures matérielles et immatérielles permettant la connexion entre ordinateur et serveurs.
Union Européenne et France	Le secteur TIC apparait sous forme d'une liste d'activités recouvrant trois filières : l'informatique avec la fabrication des ordinateurs et des logiciels, les télécommunications qui comprennent les réseaux et donc Internet et enfin l'électronique.

Source : Coutine (2006)

Les TIC sont devenues une nécessité dans nos vies, ce sont des outils pour faciliter la communication et l'accès à l'information. Les TIC peuvent permettre à l'Etat ainsi que les entreprises privées ou publics à innover et automatiser les processus de travail afin de s'adapter au changement. La figure ci dessous résume le positionnement multidimensionnel des usages des TIC.

Figure 1 : Positionnement multidimensionnel des usages des TIC



Source : Bouzidi, L., Boulesnane, S. et Benaissa, M. (2017)

2. Méthodologie de recherche :

Rédiger un article de revue de littérature demeure une contribution importante pour tous chercheurs. Le but principal de ce type d'article est le développement de la théorie en proposant soit une nouvelle perspective conceptuelle, soit la confirmation d'une théorie déjà existante. Elle est une base solide pour l'avancement des connaissances relatives à un sujet bien déterminé. La synthèse de littérature permet de faciliter le développement de la théorie et de montrer les domaines et les nouvelles pistes de recherche (Webster et Watson 2002). Notre présent travail porte sur une revue de littérature.

Pour maintenir la qualité et la pertinence de notre revue de littérature narrative, nous avons soigneusement choisi des références provenant de la base de données Google Scholar.

Après avoir identifié les sujets de recherche et les auteurs, nous avons principalement opté pour des articles provenant de revues académiques bien référencées, assurant ainsi la fiabilité des données collectées. Pour trouver des articles en relation avec notre sujet de recherche qui est les TIC au service du développement territorial, Nous avons adopté une méthode structurée en quatre étapes recommandées par Webster et Watson (2002) cette méthode a pour objectif principal à guider les chercheurs sur la manière de concevoir, faire et présenter les revues de littérature d'une manière systématique.

L'issue de notre revue de la littérature, nous avons recensé plus de quinze articles scientifiques pour la période allant de 2005 à 2023. Après un examen des résumés et du

texte intégral des documents à base des critères de notre recherche, finalement nous avons retenus six articles scientifiques afin de conduire notre revue de la littérature.

3. Résultats et Discussions :

La revue de littérature ainsi que les bases théoriques que nous avons examinées nous ont permis de mettre la lumière sur le concept des technologies d'information et de communication (TIC) et le développement territorial aussi que la relation entre les deux notions.

Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des articles qui ont une relation avec notre sujet qui est les TIC au service de développement territorial.

Tableau 2 : Travaux réalisés dans le cadre de la relation entre les TIC et le développement territorial

Titre	Auteurs	Résultats
Rôle du numérique dans la favorisation de l'approche participative : Quel apport pour le développement territorial ?	EL JAOUHARI, S., ALLA, L. et BENAZZI, L.	Certes, les technologies numériques sont mobilisées, premièrement, pour fortifier la coopération et la cohésion sociale, et perfectionner ainsi le vivre ensemble de façon générale au niveau du territoire en question. Qu'il s'agisse de perfectionner l'image d'un quartier, de contribuer à la valorisation du tissu associatif local ou d'octroyer l'entraide aux personnes en situation de précarité, la majorité des dispositifs contribuent, en d'autres termes, à renforcer les rapports sociaux entre les membres d'une communauté, ou entre eux et les associations de cette localité.
La transformation digitale de l'administration et compétitivité territoriale : Une revue de littérature.	ZINE EL ABIDINE, S. et EL KADIRI, K.	Les résultats de cet article montrent que malgré les efforts déployés pour accélérer la voie du digital, les inégalités en matière d'accès persistent toujours et cela est dû principalement au manque d'accompagnement des régions les plus vulnérables, que ce soit en équipement, en formation, ou en sensibilisation.

Vue de processus empirique de l'intelligence territoriale - En vue du développement de la ville de Salé	OUAZIZ ALI	Le processus d'I.T fournit un nouveau moyen pour définir les objectifs réels des projets territoriaux. Mais elle est aussi un outil de valorisation et de promotion du territoire de Salé, en plus c'est un outil pour son marketing territorial, pour une grande visibilité et attractivité aux acteurs économiques internes et externes sur les potentiels locaux de la préfecture de Salé, qu'ils soient humains, sociaux, culturels ou économiques (J. Bruneau, 2004).
Le numérique, outil d'inclusion territoriale et de l'émergence des nouvelles opportunités entrepreneuriales - cas au Sud-Est Marocain	Hamid AKDIM	Au-delà des perspectives d'amélioration des outils déjà existants, le numérique peut être un facteur d'inclusion sociale et permet un potentiel d'intégration très important. En effet, il peut rendre les actions beaucoup plus réactives et faciliter l'offre de services de plus en plus à distance. Le phénomène touche plusieurs dimensions : le développement de l'administration numérique, le renforcement de l'infrastructure et la sécurisation des échanges et paiements, le développement de l'E-commerce. Ces éléments peuvent constituer des opportunités exploitables et un allié important pour des formes d'inclusions entrepreneuriales.

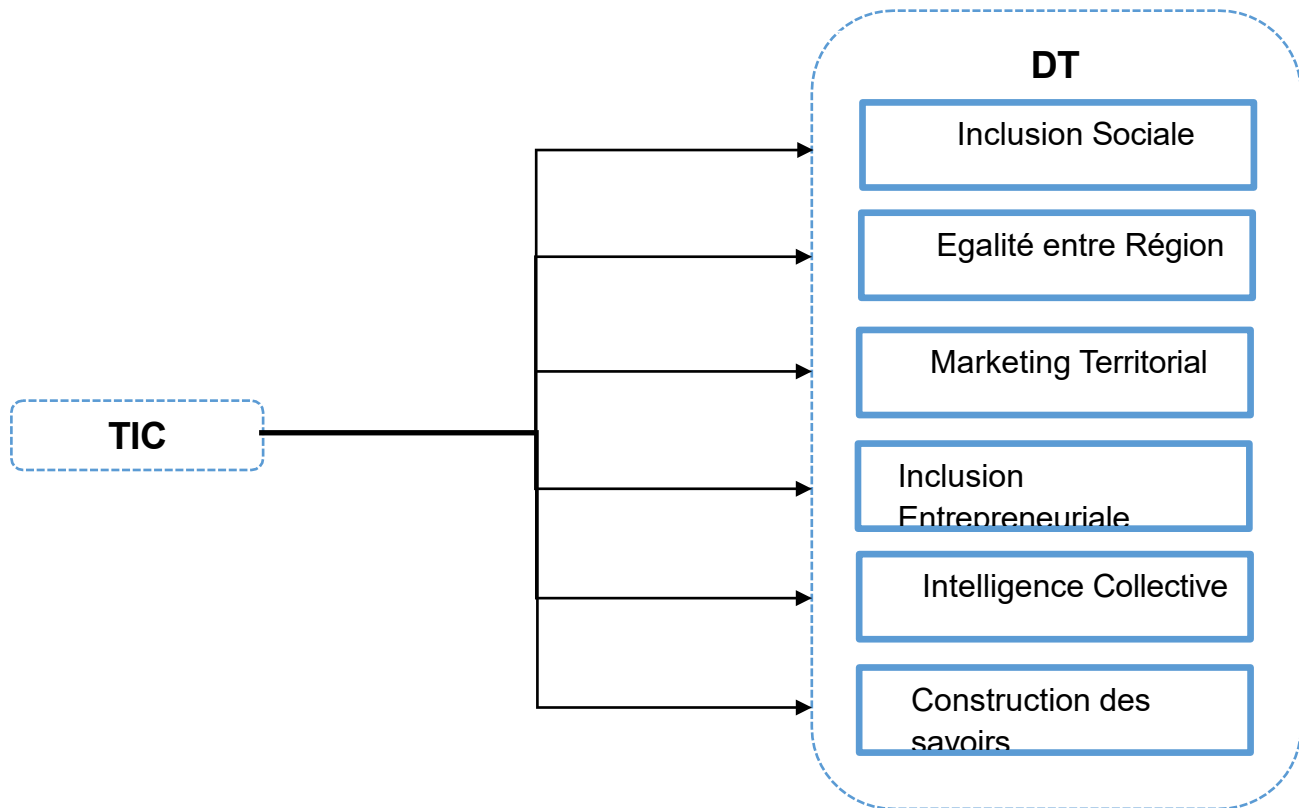
Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et développement du territoire.	Taoufik BENKARAACHE, Hamid SLIMANI, Rachid EL BOUANANI et Abdelghni BEN TOUILA, (2016)	Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues des éléments essentiels de l'attractivité et de la compétitivité d'un territoire. Pour favoriser le développement territorial, il est crucial d'adopter les TIC pour partager les connaissances collectives. Plusieurs approches, telles que la gouvernance interactive, l'intelligence collective et l'empowerment citoyen, mettent en avant l'utilisation des TIC pour une gestion plus efficace de la société et un accès équitable au savoir. Ces perspectives convergent vers l'idée que les TIC favorisent la collaboration, le partage des connaissances et l'action collective. Pour organiser le développement territorial, il est nécessaire de suivre des étapes telles que la communication, l'information, la formation, l'échange et le transfert de connaissances, afin de valoriser, coopérer et innover. En guise de synthèse, les TIC peuvent, en respectant cette relation circulaire de double boucle, participer au développement territorial lors de la construction des savoirs.
--	--	---

Les TIC au service du développement territorial dans la construction des savoirs	Marie-Michèle Ventu rini (2005)	A partir de cette proposition double, on peut se demander en quoi et comment les T.I.C. favorisent-elles le développement territorial. Car plus qu'un système d'informations il s'agit de transformer l'information en connaissance et la connaissance en action (Polanco, 1999) pour que le territoire évolue. Notre objectif est de ce fait de favoriser la mise en réseau d'universités et de collectivités voire même d'entreprises, en somme de territoires et d'acteurs différents pour qu'ils deviennent des relais d'échanges scientifiques, technologiques, sociaux, politiques et économiques.
--	------------------------------------	--

À la suite de cette revue de littérature, ces articles essayeront d'apporter des éléments de réponse à la problématique centrale de notre recherche à travers une hypothèse générale formulée comme suit : « Elle existe une association positive entre les technologies d'informations et de communication et le développement territorial ».

Il convient de souligner à nouveau que notre problématique de recherche consiste à étudier et comprendre comment nous pouvons exploiter les TIC en faveur du développement territorial. Comme réponse théorique à cette problématique, nous proposons le modèle présenté par la figure suivante :

Figure 2 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

- Les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle crucial dans le développement territorial, favorisant la collaboration, le partage des connaissances et l'action collective. Les approches telles que la gouvernance interactive, l'intelligence collective et l'empowerment citoyen mettent en avant l'utilisation des TIC pour une gestion plus efficace de la société et un accès équitable au savoir. En suivant des étapes telles que la communication, l'information, la formation, l'échange et le transfert de connaissances, les TIC peuvent contribuer à organiser le développement territorial en favorisant la construction des savoirs.
- Ces technologies renforcent la coopération sociale et la cohésion territoriale, en améliorant l'image des quartiers, en soutenant les associations locales et en offrant de l'aide aux personnes en situation précaire. Cependant, malgré les avantages potentiels, les inégalités persistent en raison du manque d'accompagnement des régions vulnérables en matière d'équipement, de formation et de sensibilisation.

- Le numérique offre également des opportunités d'inclusion sociale en rendant les services plus accessibles à distance, notamment dans le domaine de l'administration numérique, du commerce électronique et de la sécurisation des échanges. Ces avancées peuvent stimuler l'inclusion entrepreneuriale et contribuer au développement économique des territoires.

Conclusion

Malgré les multiples efforts et initiatives déployés pour promouvoir l'utilisation des TIC, l'application de ces outils semble être limitée. Ce n'est qu'avec l'apparition de la pandémie Covid-19 que les acteurs territoriaux ont cherché de plus en plus à se réinventer et d'innover.

A la lumière des résultats de notre travail de recherche, il semble que plusieurs variables peuvent être exploiter pour favoriser le développement territorial, notamment l'inclusion sociale et entrepreneurial, le marketing territorial, l'intelligence collective ,égalité entre les régions et la construction des savoirs.

La principale limite de notre travail de recherche est l'absence d'un cadre empirique pour la confirmation des résultats trouvés. Il aurait été bénéfique et très intéressant d'effectuer une étude de cas ou une méthode confirmatoire exploratoire afin de valider notre modèle conceptuel théorique.

Références

- AKDIM, H. (2020). Le numérique, outil d'inclusion territoriale et de l'émergence des nouvelles opportunités entrepreneuriales : cas au Sud-Est. Espace Géographique et Société Marocaine, (31).
- Baudelle, G., Guy, C., & Mérenne-Schoumaker, B. (2011). Le développement territorial en Europe. Concepts, enjeux et débats. PUR.cité par Strale Mathieu (2013), La logistique: localisation des activités et impacts territoriaux, thèse de Doctorat en Sciences-Géographie, ULB, page 46.
- BENKARAACHE, T., SLIMANI, H., EL BOUANANI, R., & TOUILA, A. B. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et développement du territoire.
- Bouzidi, L., Boulesnane, S. et Benaissa, M. (2017). L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication : la co-construction avec les usages. Interfaces

numériques, 6(3). <https://doi.org/10.25965/interfaces-numeriques.2631>

- Courlet, C. et Pecqueur, B. (2013). L'économie territoriale, Grenoble, PUG, 142 p. *Revue Organisations & Territoires*, 23(1-2), 111–112. <https://doi.org/10.1522/revueot.v23n1-2.897>.
- Duran, P., Thoenig, J. «L'État et la gestion publique territoriale», *Revue française de science politique*, 46 (4), août 1996, p.580-622.
- EL ABIDINE, S. Z., & EL KADIRI, K. (2022). La transformation digitale de l'administration et compétitivité territoriale : Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Économiques*, 4(3), 211-227.
- EL JAOUHARI, S., & BENAZZI, L. (2023). Rôle du numérique dans la favorisation de l'approche participative : Quel apport pour le développement territorial ? *Alternatives Managériales Economiques*, 5(2), 139-158.
- G. FARRELL et al. (2001) « La compétitivité des territoires ruraux à l'échelle globale. Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER », *Cahiers de l'innovation n°6, fascicule 5*, Observatoire européen LEADER, 57 pages.
- NATHALIE COUTINE (2006), “Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie”, *Hermès, La Revue-Cognition, communication, politique*, CNRS-Editions, p302.
- OUAZIZ, A. (2021). Vue de processus empirique de l'intelligence territoriale : En vue du développement de la ville de Salé. *Espace Géographique et Société Marocaine*, (49).
- Peemans, Jean-Philippe. Modernisation capitaliste et destruction de la paysannerie : quelle alternative pour le XXIème siècle ? Rencontre Réseau Defensa Humanidad et Forum Mondial des Alternatives (Caracas, Venezuela, 2008).
- Robert, P. (2000). *Le Nouveau Petit Robert*. Paris : Dictionnaires le Robert.
- Shannon, C. E. et Weaver, W. (1949). *A mathematical model of communication*. Urbana, IL : University of Illinois Press.
- Venturini, M. M. (2005). Les TIC au service du développement territorial dans la construction des savoirs. *Communication et organisation*. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (27), 164-173.

**L'UTILISATION DES DONNEES STATISTIQUES DANS LE PILOTAGE DES
RESSOURCES HUMAINES A L'UNIVERSITE CHOUAÏB DOUKKALI :
ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD PREVISIONNEL**

**THE USE OF STATISTICAL DATA IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
AT CHOUAÏB DOUKKALI UNIVERSITY: DEVELOPMENT OF A
FORECASTING DASHBOARD**

Ghizlaine ATIBI

*Doctorante,
Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales
Université Chouaib Doukkali
(atibighizlane@gmail.com)*

Dounia RABHI

*Enseignante-Chercheuse,
Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales
Université Chouaib Doukkali
(rabhi.d@ucd.ac.ma)*

Résumé :

Cette étude vise à montrer l'utilité de l'analyse statistique dans l'amélioration des pratiques RH à travers un tableau de bord RH intégrant des prévisions à l'Université Chouaïb Doukkali (UCD). L'article présente une démarche méthodologique d'analyse de données internes, notamment la pyramide des âges, les taux d'encadrement, et les indicateurs liés aux départs à la retraite. Les résultats ont permis d'établir des courbes d'évolution et de construire des modèles de prévision afin d'anticiper les besoins futurs en personnel.

Mots clés : Tableau de bord RH, prévision, pyramide des âges, indicateurs RH, pilotage RH, université marocaine.

Abstract:

This study aims to demonstrate the usefulness of statistical analysis in improving HR practices through an HR dashboard integrating forecasts at the Université Chouaïb Doukkali (UCD). The article presents a methodological approach to analyzing internal data, in particular the age pyramid, management ratios and indicators linked to retirements. The results were used to draw up evolution curves and build forecasting models to anticipate future staffing needs.

Keywords: HR dashboard, forecasting, age pyramid, HR indicators, HR management, Moroccan university.

Introduction

La fonction ressources humaines (RH) au sein des établissements d'enseignement supérieur connaît une transformation significative sous l'effet conjugué de plusieurs dynamiques : les réformes structurelles du secteur public, la pression démographique croissante, le vieillissement accéléré des effectifs, ainsi que l'émergence de nouveaux impératifs de performance et de redevabilité.

Au Maroc, les universités publiques sont particulièrement touchées par ces phénomènes. Le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS, 2021) signale que plus de 30 % des enseignants-chercheurs atteindront l'âge de la retraite d'ici 2030, mettant en péril la capacité des établissements à maintenir un taux d'encadrement adéquat. De même, les effectifs administratifs vieillissants, combinés à l'absence de mécanismes de relève structurés, accentuent les risques de désorganisation.

Parallèlement, la massification de la population étudiante continue de croître, avec une augmentation moyenne de 6 % par an des inscriptions dans les universités marocaines (HCP, 2022), alors que les recrutements d'enseignants et de personnel administratif demeurent limités. Ce déséquilibre crée une pression sur les services d'enseignement et de gestion, appelant à une refonte des politiques RH universitaires.

Dans ce contexte, l'analyse statistique appliquée aux ressources humaines s'impose comme un levier stratégique de pilotage. Elle permet de transformer les données administratives en informations prédictives utiles pour la planification, l'anticipation des besoins et la prise de décisions fondées sur des faits (evidence-based HRM). Plusieurs travaux internationaux (Ulrich et Dulebohn, 2015 ; Boudreau & Ramstad, 2007) confirment que l'analyse des indicateurs RH tels que la pyramide des âges, le turnover, la répartition par genre ou le taux d'encadrement améliore la capacité d'anticipation des gestionnaires publics.

Au niveau international, l'OCDE (2020) recommande une meilleure intégration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les administrations publiques, notamment à travers des outils d'aide à la décision comme les tableaux de bord. Dans le cas du Maroc, les données numériques disponibles dans les systèmes RH institutionnels offrent une opportunité inédite de passer d'une gestion réactive à une gestion proactive, orientée vers la stratégie.

Dans le cadre du Nouveau Modèle de Développement (2021), l'université marocaine est appelée à jouer un rôle central dans le renforcement du capital humain. Cela implique de doter les établissements d'un système RH capable d'identifier les déséquilibres, d'anticiper les départs, de cibler les besoins en compétences, et d'ajuster les politiques de recrutement et de formation. L'élaboration d'un tableau de bord RH fondé sur des données quantitatives devient dès lors une nécessité, et non un simple outil de reporting. Où peut se situer notre problématique, et qu'on peut formuler ainsi : Dans quelle mesure l'analyse statistique des données RH internes peut-elle constituer un levier d'anticipation et d'aide à la décision pour le pilotage stratégique des ressources humaines au sein de l'Université Chouaïb Doukkali ? d où nous pouvons tirer les hypothèses suivantes :

- L'utilisation d'outils statistiques permet une meilleure anticipation des besoins en ressources humaines.

- Le taux d'encadrement, la pyramide des âges constituent des indicateurs fiables pour guider les décisions stratégiques.
- L'intégration d'un tableau de bord RH contribue à une gestion plus équitable et performante des effectifs.

Les objectifs de notre recherche se reposent sur deux **objectifs à savoir un objectif général qui consiste à analyser l'apport de l'analyse statistique dans la construction d'un tableau de bord RH prévisionnel au service du pilotage stratégique à l'UCD, et des objectifs spécifiques consiste à identifier les déséquilibres démographiques et structurels à travers la pyramide des âges , modéliser le taux d'encadrement sur la période 2023-2026, évaluer les écarts en termes d'encadrement et de parité homme/femme et proposer des recommandations d'ajustement RH fondées sur les prévisions obtenues.**

Intérêt scientifique, académique et pratique de l'étude :

Scientifiquement, cette recherche contribue à enrichir les travaux sur le pilotage RH dans les institutions publiques, en apportant une approche empirique basée sur les données. Académiquement, elle illustre l'application concrète des méthodes quantitatives dans la gestion des ressources humaines. Sur le plan pratique, elle propose à l'UCD un modèle de tableau de bord transférable à d'autres universités marocaines.

Méthodologie de recherche :

Cette étude adopte une approche quantitative fondée sur l'exploitation de données RH internes collectées en 2022. Les données comprennent les âges, sexes, corps professoral et administratif et établissements d'affectation du personnel... . Les outils mobilisés incluent : Excel, Power Query et fonctions statistiques. Les résultats sont présentés sous forme de graphiques, permettant une lecture stratégique par les décideurs. L'analyse repose sur une démarche descriptive et prévisionnelle, appuyée par une lecture critique des indicateurs structurants (âge moyen, taux d'encadrement, taux de féminisation).

Une base de données Excel a été constituée avec les données anonymes du personnel administratif et enseignant de l'UCD. Les données exploitées incluent :

- Date de naissance,
- Date d'entrée en fonction,
- Corps (administratif / enseignant),
- Établissement d'affectation,
- Sexe.

Les outils de traitement statistiques de base ont permis d'élaborer :

- Une pyramide des âges,
- Le taux d'encadrement administratif/pédagogique,
- Des courbes de projection des taux d'encadrement,
- Une estimation du besoin en remplacement,

- Des courbes de répartition par sexe et établissement.

Les résultats ont été exploités sous forme de graphiques (courbes linéaires, histogrammes, camemberts) pour faciliter la lecture par les décideurs.

Résultats

Proposition du model

Dans une étude qualitative que nous avons menée auparavant intitulée « Pilotage RH des universités marocaines : une étude exploratoire au sein de l'Université Chouaib Doukkali », la recherche s'appuie sur une revue de la littérature et elle repose sur des entretiens semi-directifs menés avec des responsables et administratifs de l'UCD, afin d'explorer les pratiques RH actuelles et de comprendre les perceptions des acteurs clés concernant l'implémentation d'un système de pilotage RH. L'analyse des données a permis de formuler des propositions théoriques soulignant l'importance d'un tel système pour améliorer les pratiques RH et la prise de décisions stratégiques au sein des universités marocaines. Les résultats de l'étude mettent en lumière la nécessité d'un système de pilotage RH efficace pour optimiser les pratiques de gestion des ressources humaines et le processus décisionnel dans le contexte universitaire, d'où nous constatons un intérêt des responsables à quantifier la fonction RH, et celui du personnel à améliorer les pratiques de cette fonction par l'intégration des d'un système de pilotage, et nous avons pu confirmer qu'un système de pilotage RH pour l'UCD est un outil d'amélioration des pratiques RH et du processus décisionnel.

Nous avons dégagé les indicateurs pertinents pour l'UCD à savoir :

Indicateur de performance : On peut mesurer la performance autrement par le taux d'encadrement comme indicateur immatériel qui permet de mesurer la qualité de l'offre de formation.

Indicateur de structure : La mesure de la structure des ressources humaines dans l'université est essentielle à savoir la pyramide des âges, le taux de parité....

Ces indicateurs vont permettre une gestion prévisionnelle de la fonction RH, et par la suite une meilleure planification du processus RH, qui va améliorer les autres étapes des dites processus (Acquisition, développement et la conservation des RH).

L'objectif de cette partie est de présenter des indicateurs RH pertinents qui peuvent participer à améliorer les pratiques RH au sein de l'UCD, et aider à la prise de décision.

En se basant sur les résultats de l'analyse des entretiens, nous avons constaté que le problème de sous-effectif et surtout le personnel pédagogique causé par le départ à la retraite et l'augmentation du nombre des étudiants chaque année, doit être géré au sein des universités marocaines, pour garantir une offre de formation de qualité et remplir ses missions.

Pour cet effet, nous allons essayer de mettre en œuvre un système de pilotage, à travers les indicateurs choisis, au sein de l'UCD, pour pouvoir illustrer une situation de cette université en terme d'encadrement et de structure de ses ressources humaines, et surtout

pour le personnel pédagogique, vu son rôle primordiale dans l'université, l'analyse de ces indicateurs va nous permettre de détecter où seront les besoins de l'UCD en recrutement et comment elle peut prendre des décisions pour combler ce besoin, pour dégager des recommandations et des suggestions que nous estimons être utiles pour améliorer la situation au sein de l'UCD .

Les déterminants du model

L'élaboration d'un système de pilotage au sein de l'UCD, se rapporte à des déterminent à savoir : son approche liée aux objectifs de ce système (dans notre cas les objectifs liées à l'UCD) auxquelles seront associés des facteurs clés de succès qui seront mesurés par la suite à l'aide des indicateurs choisis, et finalement la mise en place des plans d'action adaptés sous forme des recommandations.

Définition des objectifs : Devant les orientations stratégiques gouvernementales, et vu la grande saturation de la capacité d'accueil due à la massification, le nombre insuffisant et vieillissement du personnel pédagogique et administratif qui engendre des départs massifs à la retraite, l'UCD se trouve dans l'obligation de renforcer ces ressources humaines.

Dans ce sens, l'objectif de l'UCD est d'assurer une offre de formation de qualité tout en étant pertinent dans le choix de ces ressources humaines et spécialement le corps pédagogique (un processus de recrutement efficace).

Identification des facteurs clés de succès : L'UCD détient une forte potentialité en matière de son environnement socioéconomique, Offre de formation plus en plus spécialisée et variée et un système pédagogique moderne et modulaire toutes ces opportunités permettent à l'UCD de se performer dans son secteur.

La préparation des plans d'action RH à mettre en œuvre : Après avoir identifié les objectifs de l'UCD et les FCS qui en sont associés, une réflexion sur les actions qui permettant la réalisation de ses objectifs sera mise en œuvre.

Prévoir les départs à la retraite, et renforcer le capital humain tout en optimisant l'acquisition des ressources humaines par une gestion prévisionnelle des processus RH notamment le recrutement.

Choix des indicateurs pertinents :

Devant les départs massifs à la retraite, une étude sur **la pyramide des âges** au sein de l'UCD est nécessaire, cet indicateur nous renseigne sur l'état de la structure des ressources humaines et anticipe les départs à la retraite.

Du fait de la saturation de la capacité d'accueil due à la massification des étudiants, **un taux d'encadrement** est essentiel à mesurer, pour bien optimiser le processus de recrutement.

Un taux de parité, comme indicateur de mesure et d'évaluation du degré d'intégration de l'approche genre, dans le processus de recrutement de l'UCD, incitée par les politiques publiques et les programmes gouvernementaux.

Une pyramide des âges pour anticiper les départs à la retraite à l'UCD

La pyramide des âges du personnel de l'UCD va nous permettre de déterminer plusieurs points, elle permet de :

- Mieux anticiper les départs à la retraite ;
- Réaliser des prévisions sur les réels besoins en termes de compétences (recrutement) ;
- Faciliter l'élaboration d'un plan de développement des compétences (formation);

Analyser la pyramide des âges de l'UCD va permettre donc de prendre les bonnes décisions au bon moment, notamment ceux liés au recrutement et à la formation.

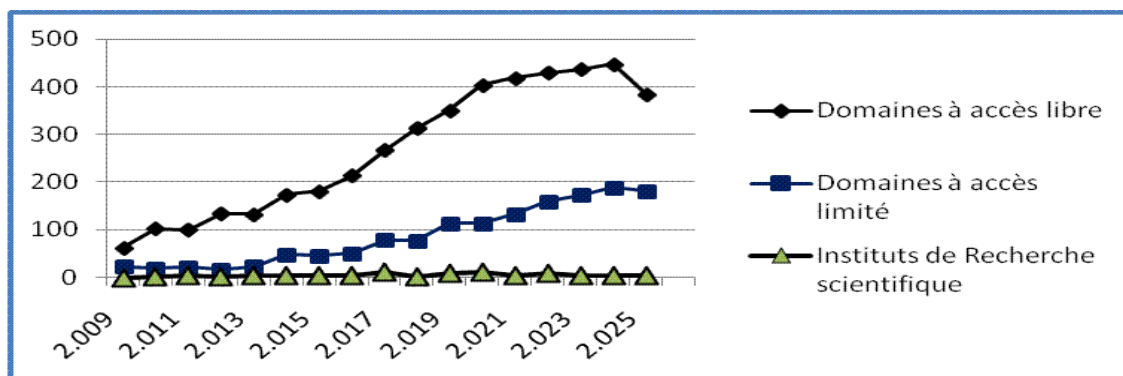
De plus, connaître parfaitement la structure de la population au sein de cette université lui permettra de rendre compte des atouts que celle-ci représente et d'adapter leurs processus en fonction.

Etat des lieux de la structure des âges du personnel de l'enseignement supérieure au Maroc

Comme le montre la figure en dessous, **les départs en retraite est croissant surtout dans les domaines à accès libre.**

D'autre part le ministère annonce le départ prévisionnel à la retraite de 35 038 au titre des années 2020-2024, soit 13.25% de l'effectif.⁶⁵

Estimations des départs à la retraite du Personnel pédagogique par domaine d'études 2009-2025



Source : enssup.gov.ma

« D'ici 2030, plus de 4744 professeurs universitaires vont partir à la retraite. »⁶⁶ selon les chiffres présentés par Mr Abdellatif MIRAOUÏ, à la commission de l'Enseignement, de la culture et de la communication, lors de sa réunion avec les membres de la

⁶⁵ Le rapport : Statistiques Universitaires - Enseignement Supérieur Universitaire Public 2020-2021

commission, cette réunion a été l'occasion d'aborder le problème de sous-effectif du corps professoral.

Une moyenne de 527 professeurs partira annuellement à la retraite.

De ce constat, nous choisissons de mener une étude sur les départs à la retraite et par la suite une présentation de la pyramide des âges au sein de l'UCD.

Cette pyramide des âges, va nous permettre d'affirmer ou d'infirmer l'hypothèse que l'UCD est-elle concernée par le problème de vieillissement de son personnel.

Elaborer une pyramide des âges par le logiciel POWER QUERY

Pour étudier cet indicateur, nous avons recouru à Excel plus précisément Power Query, ce logiciel consiste à **regrouper par tranche d'âges** du personnel au sein de l'UCD. Cela permet d'avoir une meilleure visibilité de la répartition des âges dans l'université et ainsi de tracer une pyramide des âges.

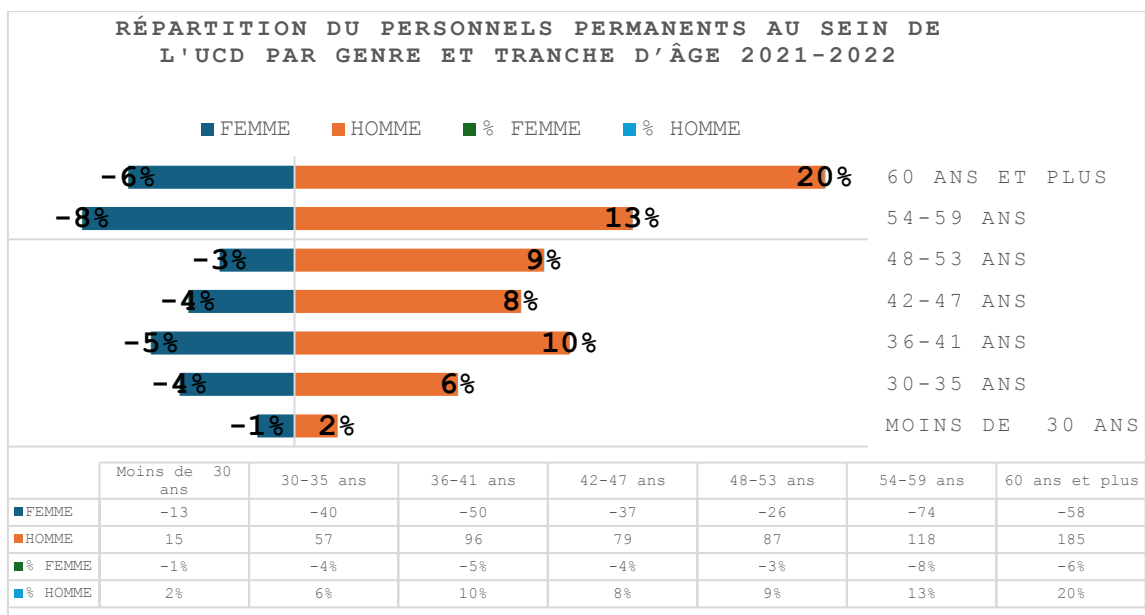
Prenons une liste de noms du personnel de l'UCD fournie par le ministère de tutelle, avec leurs dates de naissance. Nous voulons regrouper les âges par tranche pour faire une pyramide des âges.

Depuis une feuille de calcul Excel, plusieurs fonctions doivent être utilisées pour effectuer ce travail (la fonction `datedif` pour effectuer le calcul de l'âge, `ARRONDIR.AU.MULTIPLE` pour arrondir par tranche d'âge, `SOMME.SI.ENS` pour faire le regroupement par âge et par genre).

Après et grâce à **Power Query** nous allons regrouper les âges par tranche et puis par genre.

Présentation des résultats

Répartition du personnels permanents au sein de l'UCD par genre et tranche d'âge 2021-2022



Source : Elaborer par nos soins par le logiciel POWER QUERY

Interprétation des résultats : L'analyse de la pyramide des âges de l'UCD

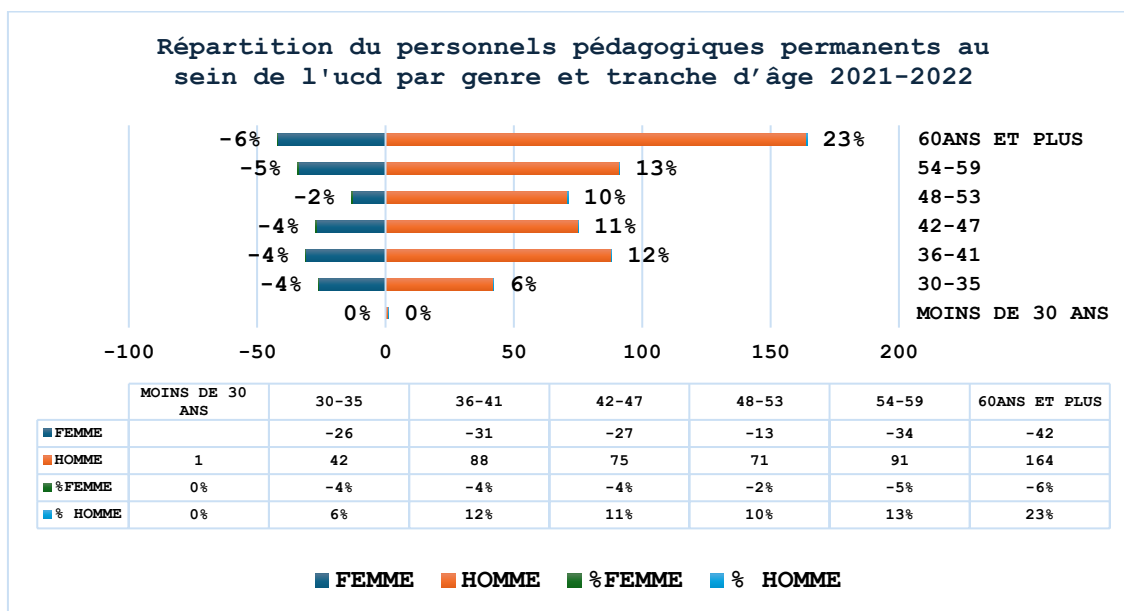
De l'analyse de l'évolution des effectifs du personnel de l'UCD par tranche d'âge en 2022, il ressort clairement :

- **Une inversion de la pyramide des âges de l'UCD, avec un vieillissement de ses corps,** (Un quart de l'effectif globale âgé de 60 ans et plus).

Les enseignants-chercheurs, majoritaires au sein des établissements, remplissent des missions fondamentales et jouent un rôle clé dans le pilotage des établissements eu égard à l'autonomie des universités. Il est donc primordial de prendre en compte cette population dans toute politique de GRH.

Cependant, la dominance des enseignants-chercheurs, comme piliers des ressources humaines dans l'université, engendre **cette baisse de l'effectif des moins âgés** qui peut être expliquée par **la mise en voie d'extinction du statut d'assistant, les délais nécessaires pour achever une thèse ainsi que le recrutement, à partir de 2012, des fonctionnaires ayant déjà un certain âge**, pour cet effet, nous procédons ainsi à l'établissement d'une pyramide des âges pour le personnel pédagogique les résultats sont présentés comme suit :

Répartition du personnels pédagogiques permanents au sein de l'UCD par genre et tranche d'âge 2021-2022



Source : Elaborer par nos soins par le logiciel POWER QUERY

La pyramide des âges des enseignants-chercheurs à l'UCD reflète celle de tout le personnel parce que ce corps présente la majorité par **75% de l'effectif global, (705 enseignants-chercheurs d'un total de 935 de l'effectif du personnel de l'UCD).**

Des prévisions :

Atteindront l'âge de départ à la retraite dans les années qui viennent. Et en se basant sur la répartition du personnel de l'UCD par tranche d'âge en 2022, on peut estimer, cet effectif "sortant" à 26% (soit 243 personnes d'un effectif globale de 935) en 2023. Ainsi le cumul des départs serait de 46% (soit 430 personnes entre 2023 et 2030, ce qui représente presque la moitié de l'effectif total du personnel de l'UCD en 2022.

Notre constat est le même déclaré par l'Instance Nationale d'Évaluation auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (INE-CSEFRS), dans son rapport d'évaluation 2021 : 60% des enseignants-chercheurs au Maroc ont un âge supérieur à 50 ans, alors que seulement 28% sont âgés entre 40 ans et 49 ans.

- **L'écart homme/femme**

Le croisement âge et genre indique qu'en 2021-2022, les enseignantes-chercheuses et administratives appartenant à l'UCD présentent des faibles pourcentages pour toutes les tranches d'âges, 20% des hommes contre 6% des femmes pour la tranche d'âge de 60 ans et plus, 10% des hommes contre 5% des femmes pour la tranche d'âge de 36-41 ans.

Concernant l'écart homme/femme, il a connu une baisse : pour la tranche d'âge de 60 ans et plus ; 20% des hommes contre 6% des femmes, soit un écart homme/femme de 14 points de pourcentage, or pour la tranche d'âge de moins de 30 ans cet écart est négligeable, 2% des hommes contre 1% des femmes soit un point de pourcentage, ce constat nous amène à évaluer l'approche genre dans le processus d'acquisition des collaborateurs à l'UCD (les nouveaux recrues).

- **La pyramide des âges de l'UCD est en forme de « Champignon »**

Pour bien interpréter notre pyramide des âges, plusieurs formes sont mises en œuvre.

La pyramide des âges relevant du personnel de l'UCD paraît d'une forme du « champignon », cette forme nous permet de comprendre que **l'âge moyen est élevé, il s'élève à 49,03 ans.**

Cela pourrait provenir du nombre d'embauche sur une période courte. Il faut noter que cette forme de pyramide représente un avantage. En effet, cela veut souvent dire que **les compétences et le savoir-faire des collaborateurs sont solides.**

Cependant, ce type de structure enregistre souvent une masse salariale considérable due aux personnels enseignants et administratifs avec des statuts avancés (des PES pour les enseignants, et les échelles 11 et plus pour les administratifs) qu'elle compte. De plus, les **départs massifs à la retraite peuvent impacter les ressources** en termes de compétences en interne.

L'enjeu d'abord est d'**assurer la transmission du savoir** auprès des jeunes enseignants et administratifs pour tirer profit de cette situation.

Conclusion

La pyramide des âges au sein de l'UCD paraît inversée, ce qui va engendrer des départs massifs à la retraite, et en l'absence de données sur les recrutements, il est nécessaire d'émettre des prévisions exactes concernant l'effectif du personnel de l'UCD pour mettre en place d'une action de recrutement efficace. Or, le personnel pédagogique présente pour l'université un pilier pour améliorer la qualité de l'offre de formation. Pour cet effet, une étude sur le taux d'encadrement pédagogique au sein de l'UCD, qui présente un indice de performance de l'offre de formation, va nous permettre d'évaluer ce taux et par la suite préciser les pratiques pour l'optimiser, et détecter le besoin réel en enseignants-chercheurs.

La diminution de l'écart homme/femme dans les dernières années, montre que la politique de recrutement de l'UCD veille à intégrer l'approche genre, ce constat nécessite une étude sur le taux de parité au sein de l'UCD.

Le taux d'encadrement pédagogique au sein de l'UCD

Les résultats dégagés par l'établissement d'une pyramide des âges au sein de l'UCD, nous a mené à dire qu'une action de recrutement est nécessaire, pour combler le manque du personnel qui va être engendrer par les départs à la retraite dans les années à venir. Et devant une augmentation du nombre de nouveaux étudiants dans les universités publiques, Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation, attache une grande importance au relèvement du taux d'encadrement pédagogique, *"l'un des principaux déterminants de l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur"*. Annonce Le ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation, Abdellatif Miraoui

*« Le nombre de postes financiers créés dans les universités publiques au cours de L'année 2021-2022 a atteint 800 postes, comparés au nombre de postes créés au cours de la période 2019-2021, qui s'élève à 700 postes en moyenne annuelle, la tutelle cherche à revaloriser ces postes nouvellement créés pour réduire le déficit du taux d'encadrement pédagogique. »*⁶⁷

Une politique publique claire pour les ressources humaines. La Vision Stratégique 2015-2030 préconise à court terme de mettre en place un programme d'action visant la formation et le recrutement de 15 000 enseignants-chercheurs à l'horizon 2030.

Dans ce contexte, une étude du taux d'encadrement par département des différents établissements de l'UCD, va nous aider à optimiser le besoin en ressources humaines et appuyer la stratégie du ministère, tout en exprimant le besoin réel de l'UCD au ministère de tutelle et assurant une affectation efficace de ces postes vacants dans les différents établissements de l'UCD.

⁶⁷ Imane Benichou , article Pénurie des enseignants: le taux d'encadrement pédagogique reste "insuffisant", snrtnews ,p17,26/02/2022

Précisions méthodologiques

Définition et constat de l'indicateur : C'est l'effectif des étudiants par enseignant ce taux n'est pas le même pour toute l'université mais il connaît des variations extrêmes selon le champ disciplinaire, et d'une université à l'autre.

C'est mécanique : la population étudiante croît bien plus vite que les effectifs des enseignants-chercheurs.

Objectif : Optimiser le taux d'encadrement dans les établissements de l'UCD .

Données principales de l'indicateur :

Sources de données : Les services APOGEE, les services statistiques Fichiers GEPEPPAD Université Chouaib Doukkali, les services RH, et les responsables au sein de l'UCD.

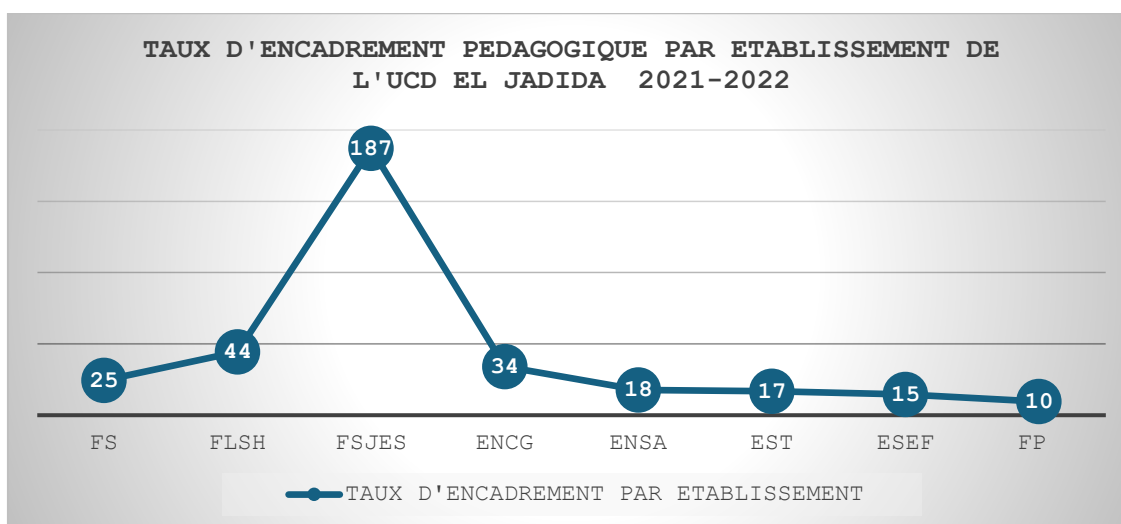
Limites et biais de l'indicateur

Ce taux cache des disparités souvent importantes entre les différents établissements, domaines d'études, filières d'un même établissement ou filières similaires des établissements relevant d'un même domaine d'études.

Taux d'encadrement pédagogique globale à l'UCD

Nous avons commencé par visualiser le taux d'encadrement des établissements de l'UCD 2021-2022.

TAUX D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE PAR ETABLISSEMENT DE L'UCD EL JADIDA 2021-2022



Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

Cette présentation générale des taux d'encadrement à l'université montre que, si l'on compte en **moyenne un enseignant pour 42 étudiants**, l'UCD bénéficie généralement d'un taux d'encadrement suffisant par rapport au taux global dans les universités publiques au Maroc qui souffrent actuellement d'un faible taux d'encadrement (**1 enseignant pour 68 étudiants en 2021-2022 contre un taux de 65 en 2020-2021**).

Il existe une très forte dispersion interfilière : l'écart le plus grand étant le taux d'encadrement à la FSJES est 7 fois plus faible que celui de la FS, cependant le calcul du taux d'encadrement pédagogique globale au sein de l'UCD peut cacher des disparités entre les établissements d'où la nécessité de calculer ce taux pour chaque établissement.

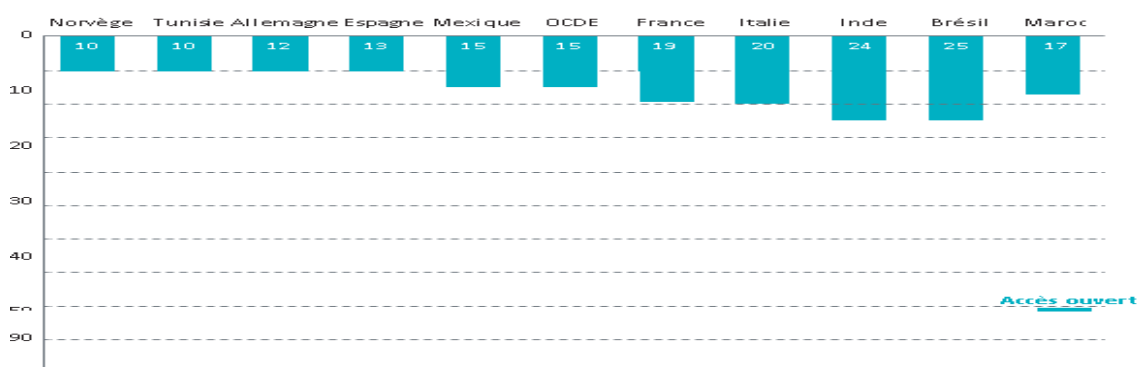
Le graphique du taux d'encadrement par établissement appartenant à l'UCD 2021/2022 montre une grande disparité entre les établissements, pour les établissements à accès ouvert, un faible taux d'encadrement est enregistré pour la faculté des Sciences juridiques, Economiques et Sociales (1 Enseignant pour 187 Etudiants) contre un taux élevé pour la faculté des sciences (1 Enseignant pour 25 Etudiants) sans prendre en considération la Faculté Polydisciplinaire de Sidi Bennour, nouvellement créée.

En termes d'encadrement, les étudiants du système à accès régulé sont choyés, ces établissements jouissent d'un encadrement suffisant qui se rapproche des standards internationaux, avec un taux moyen d'encadrement de 20 étudiants par enseignant.

Taux d'encadrement pédagogique pour établissement à accès régulé

En termes d'encadrement les étudiants du système à accès régulé au Maroc sont choyés, ces établissements jouissent d'un encadrement suffisant qui se rapproche des standards internationaux, avec un taux moyen d'encadrement de 17 étudiants par enseignant et 19 en France pour la même période.

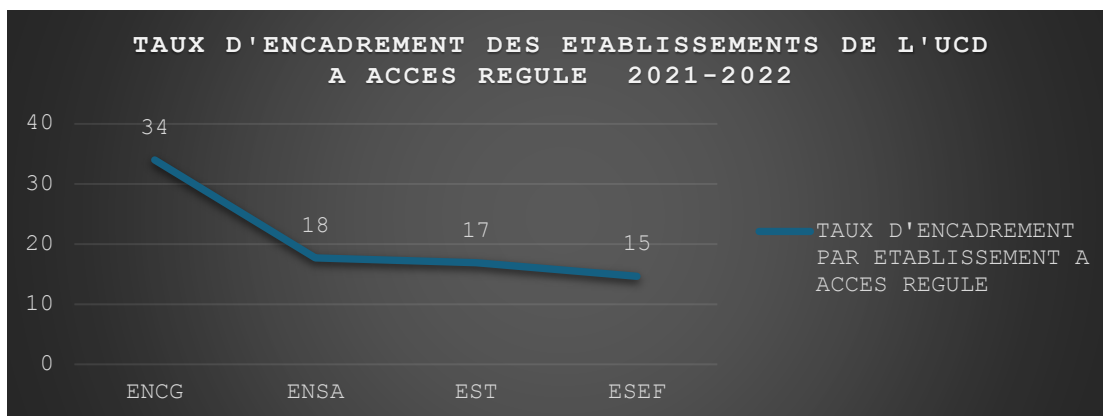
Figure 7: Taux d'encadrement pédagogique de l'accès régulé en comparaison avec les pays 2020-2021



Sources : Le rapport : Statistiques Universitaires - Enseignement Supérieur Universitaire Public 2020-2021

Or, les établissements à accès régulé de l'UCD, possèdent un taux moyen d'encadrement de 20 étudiants par enseignant, le graphique suivant illustre la situation de ces établissements pour l'année universitaire 2021-2022.

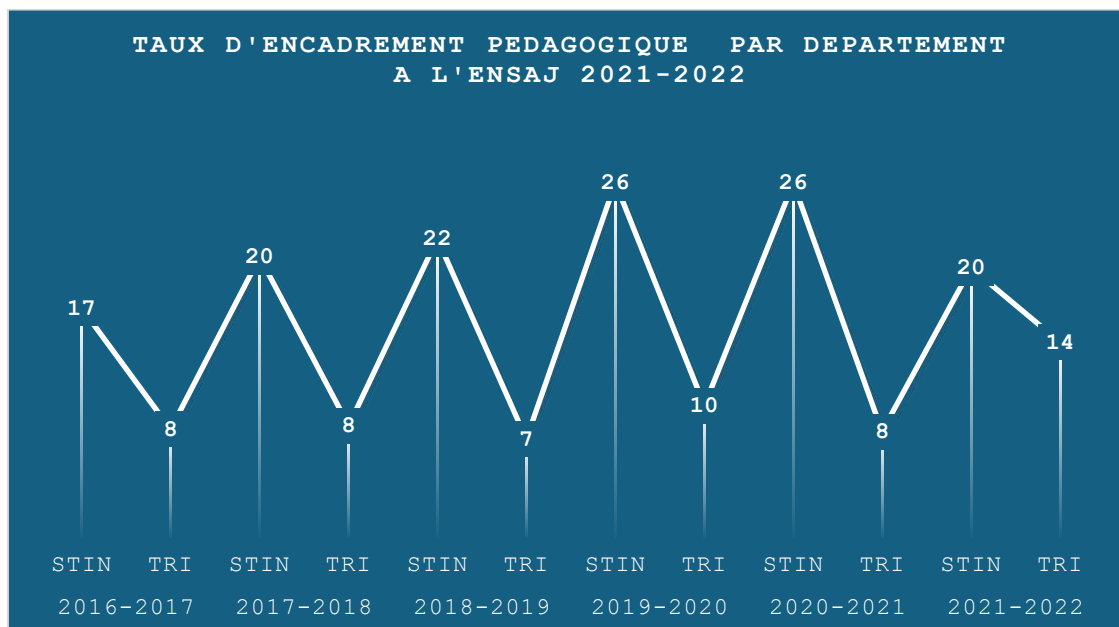
TAUX D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE DE L'ACCES REGULE DE L'UCD 2021-2022



Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

Et pour détecter les disparités qui sont cachés derrière cet indicateur, et prenons L'Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'El Jadida, comme échantillon de cette catégorie d'établissement, un gaspillage des ressources humaines est observé au niveau des départements, Avec deux principales département TRI (Télécommunications, Réseaux et Informatiques) qui enregistre depuis 2016 des taux d'encadrement pédagogique trop élevé (1 enseignants pour 8 étudiants en 2016-2017, pour atteindre 1 enseignant pour 14 étudiants en 2021-2022) et STIN Sciences et Technologies Industrielles qui bénéficie d'un nombre suffisant d'enseignants avec un taux de (1 enseignants pour 17 étudiants en 2016-2017, diminue à 14 en 2021-2022).

TAUX D'ENCADREMENT DE L'ACCES REGULE DE L'UCD 2021-2022

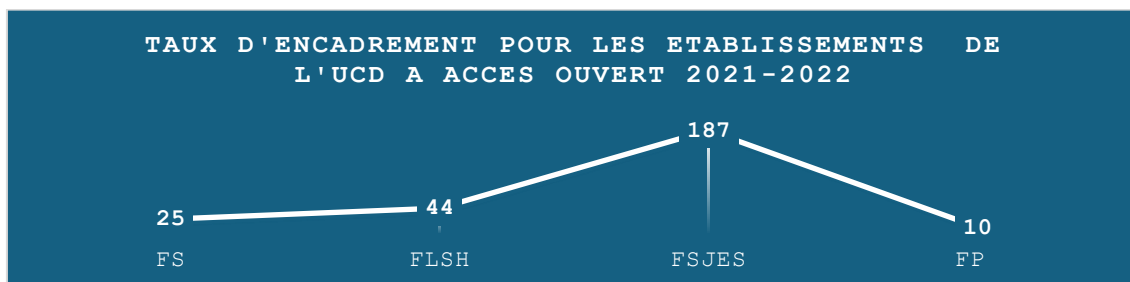


Elaboré par nos soins par Excel à partir des données de données annexées

Taux d'encadrement pédagogique pour établissement à accès ouvert

Selon les statistiques réalisées par la direction des stratégies et des systèmes d'information relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation, le taux d'encadrement pédagogique pour les établissements à accès ouvert au Maroc est de 103 étudiants par un enseignant en 2021-2022, contre 98 en 2020-2021, or ce taux à l'UCD est de 80 en 2021-2022 sans prendre en considération la faculté polydisciplinaire nouvellement créée.

TAUX D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE DE L'ACCES OUVERT DE L'UCD 2021-2022



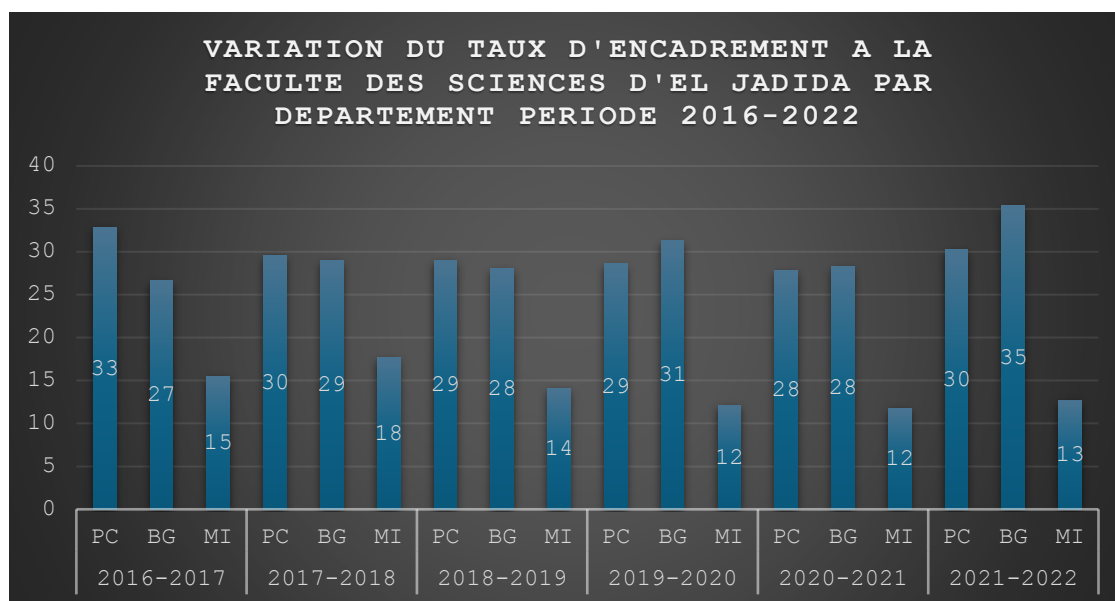
Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

La présentation du taux d'encadrement pour les établissements de l'UCD à accès ouvert montre une grande disparité entre ces établissements ce qui nécessite une étude plus détaillée de cet indicateur, (Nous choisissons la FS avec un taux élevé et la FSJES avec un taux très faible).

Taux d'encadrement pédagogique à la faculté des sciences au sein de l'UCD

La faculté des sciences, dispose de trois départements ; Physique Chimie, Géologie Biologie et Mathématique Informatique, le taux d'encadrement pédagogique par département peut être présenter comme suit :

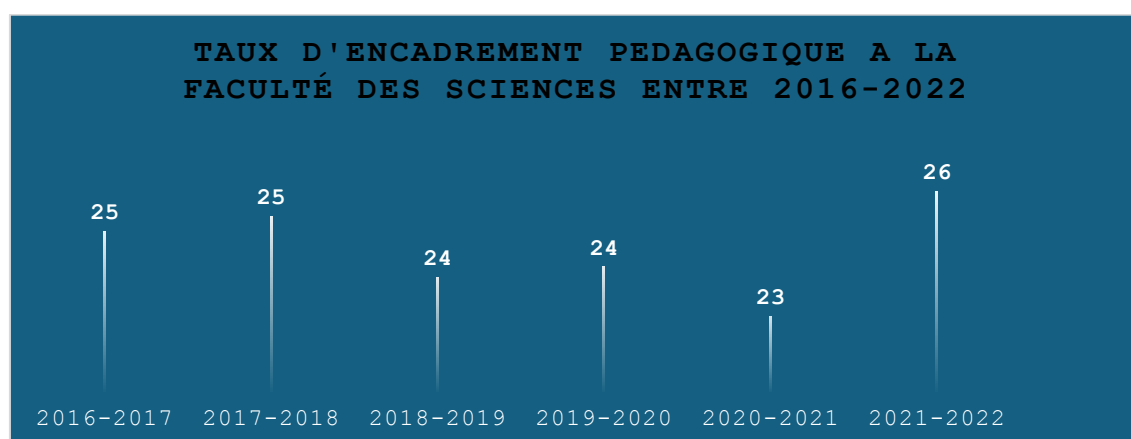
Figure 8: Variation du taux d'encadrement à la faculté des sciences par département 2016-2022



Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

Les trois départements de la faculté des sciences au sein de l'UCD jouissent d'un encadrement suffisant, ce taux se rapproche des standards internationaux, avec une moyenne de 25 étudiants par enseignant.

TAUX D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE A LA FACULTÉ DES SCIENCES ENTRE 2016-2022



Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

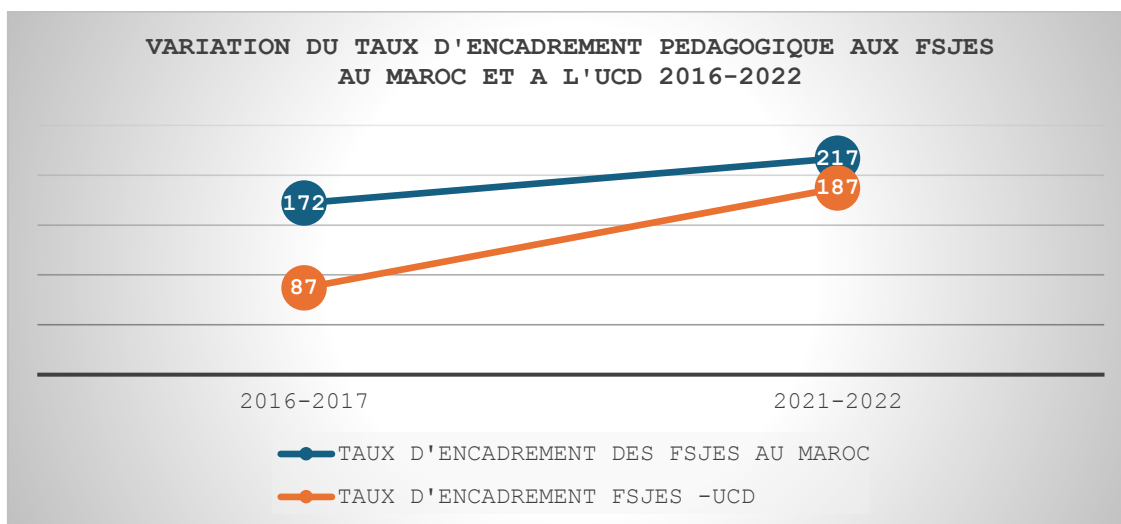
Taux d'encadrement aux Facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Selon le rapport de l'Instance nationale d'évaluation (INE) 2018 sur l'enseignement supérieur, relevant du Conseil supérieur de l'éducation, le **taux d'encadrement dans les facultés des sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES) monte jusqu'à**

172 étudiants par enseignant en 2016-2017, alors qu'il n'était que de 130 en 2012/2013⁶⁸, la FSJES relevant de l'UCD enregistre un **taux de 87 en 2016-2017**.

Les facultés de sciences juridiques, économiques et sociales attirent le plus les étudiants sans aucun doute. En effet, ces derniers concentrent près de la moitié des étudiants dans **les universités publiques marocaines, avec un taux d'encadrement pédagogique qui monte en 2022 jusqu'à 217 étudiants par enseignant, et 187 pour l'UCD en même période**, faisant état d'une « *massification* » couplée à une faiblesse de l'encadrement

VARIATION DU TAUX D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE AUX FSJES AU MAROC ET A L'UCD 2016-2022



Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

Taux d'encadrement pédagogique par département à la Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales D'El Jadida

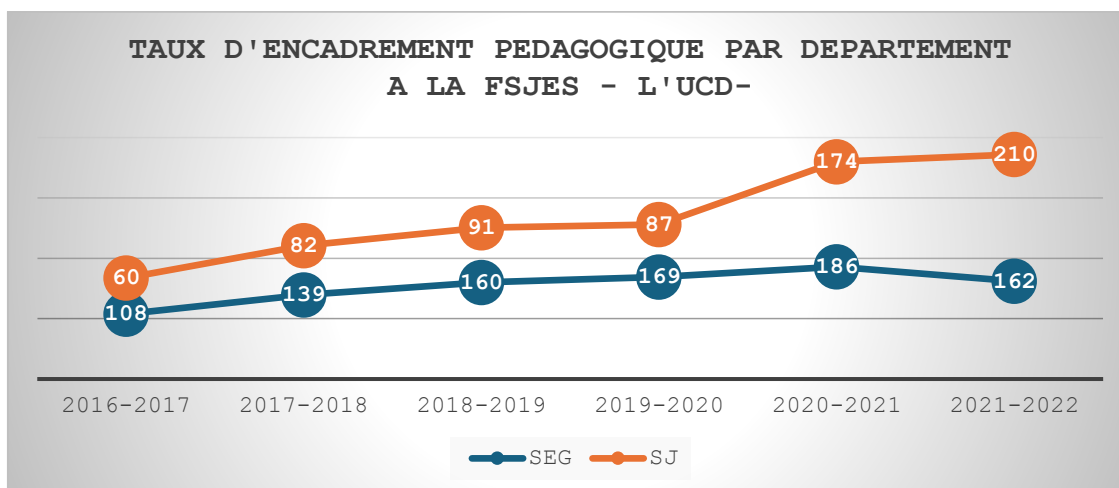
Le département des sciences économiques et de gestion a enregistré une augmentation notable de 13,06 % du taux d'encadrement pédagogique du département de l'année universitaire 2021-2022 (1 enseignant pour 162 étudiant), par rapport à l'année 2020-2021 (1 enseignant pour 186 étudiants), une augmentation des enseignants-chercheurs de 25% (24 enseignants pour l'année universitaire 2020-2021 devant 30 enseignants pour l'année universitaire 2021-2022) et une augmentation de 8,7% du nombre de nouveaux étudiants en économie et gestion au cours de la même période.

Or le département des sciences juridiques a enregistré une dégradation du taux d'encadrement de 20,91% (1 enseignant pour 210 étudiants pour l'année 2021-2022 contre 1 enseignant pour 174 étudiants pour l'année universitaire 2020-2021) cela est évident par l'ouverture de la filière du droit en langue arabe, or l'afflux sur cette filière est tel que chaque ouverture aggrave davantage la massification et exige de nouveaux

⁶⁸ Le rapport de l'Instance nationale d'évaluation (INE) 2018 sur l'enseignement supérieur relevant du Conseil supérieur de l'éducation,

postes. En effet, cette généralisation du droit explique l'augmentation considérable des effectifs dans la FSJES relevant de l'UCD.

TAUX D'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE PAR DEPARTEMENT A LA FSJES - L'UCD-



Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

Modélisation de l'évolution du taux d'encadrement pédagogique au sein de la FSJES à l'UCD

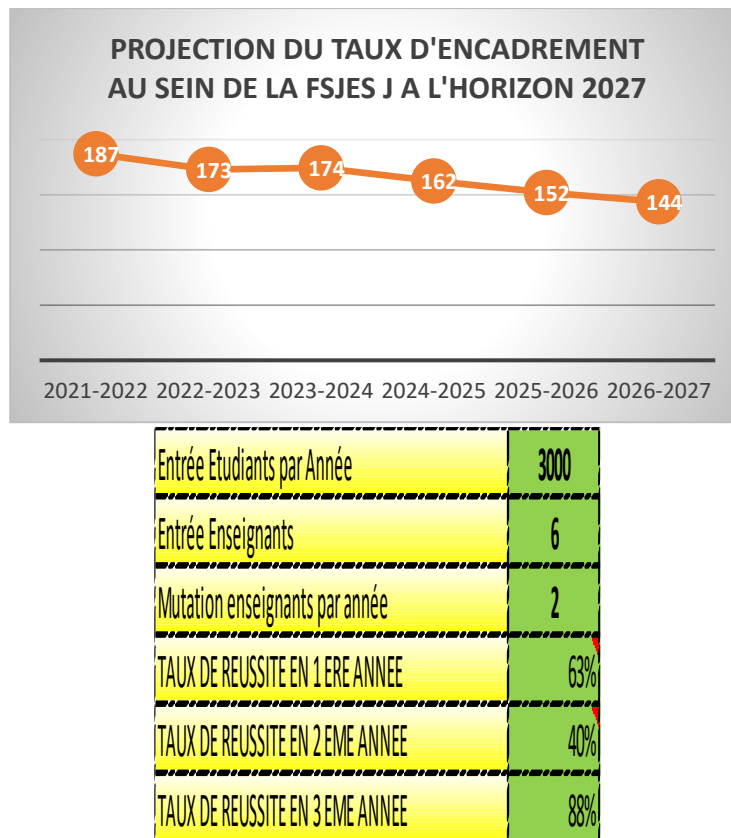
Après avoir étudié le taux d'encadrement pédagogique au sein de l'UCD, il nous paraît qu'une surveillance de ce taux est primordial, pour cet effet, nous avons procédé à une modélisation de ce taux par un tableau Excel et spécialement Solveur pour faire des prévisions à l'horizon 2026-2027, et contrôler l'évolution du taux d'encadrement pédagogique en fonction des étudiants nouvellement inscrits, le nombre de recrutement des enseignants chercheurs et le taux de réussite.

Identification des variables

A travers notre enquête du terrain plusieurs variables ont émergé de nos entretiens. Toutefois, ces variables n'ont pas toutes la même importance pour nos différents interlocuteurs.

Le taux d'encadrement dépend des entrées étudiants (nouveaux inscrits) et leurs sortie (le taux de réussite,abandon...) , entrées enseignants(recrutement) et leurs sortie (mutation / départ à la retraite) par année

PROJECTION DU TAUX D'ENCADREMENT AU SEIN DE LA FSJES A L'HORIZON 2027



Elaboré par nos soins par Excel SOLVEUR à partir des bases de données de l'UCD

Le personnel de l'UCD : Taux de féminisation

Dans son programme de PILOTAGE ET GOUVERNANCE 2020, le ministère de l'enseignement supérieur vise l'extension et l'amélioration de l'offre de formation au niveau des universités, en rationalisant l'acquisition des ressources humaines pour doter les établissements de l'enseignement supérieur universitaire **d'un encadrement suffisant et diversifié**, ce qui implique une amélioration du rendement interne et externe du système. Il vise aussi l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et le renforcement de l'ouverture du système en liaison avec son environnement socio-économique, **en respectant le principe de l'égalité des chances, le renforcement de la transparence et de l'approche genre dans le choix du personnel pédagogique et administratif incité par les politiques gouvernementaux.**

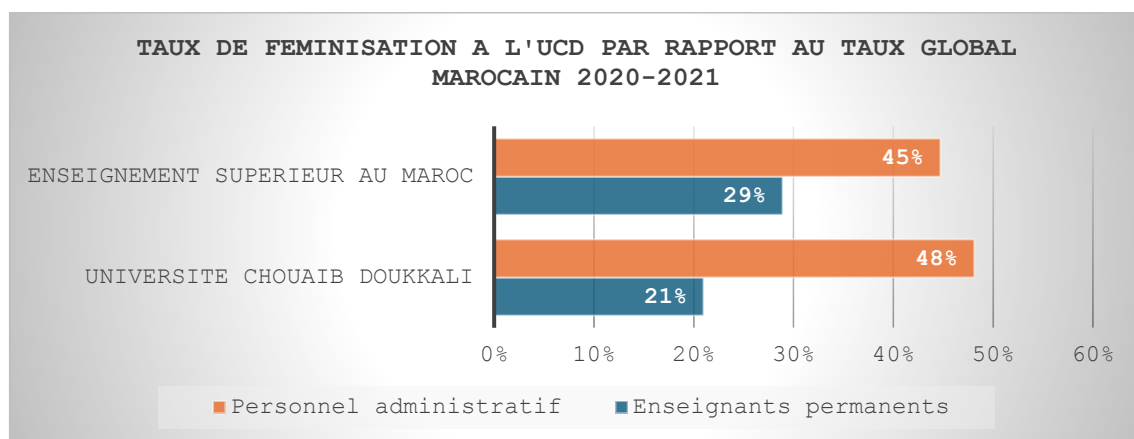
D'où notre choix de jeter un œil sur ce taux au sein de l'UCD, et l'évaluer par rapport aux chiffres du ministère pour le taux de féminisation dans l'enseignement supérieur.

En ce qui concerne l'encadrement pédagogique et administratif **en 2020-2021, le nombre de professeurs permanents de l'enseignement supérieur a atteint 19 663 professeurs, avec un taux de féminisation de 28,89%. Parallèlement, le nombre total d'administrateurs de l'enseignement supérieur a atteint 12705 administrateurs, dont 44.71% sont des femmes.**⁶⁹

⁶⁹ Le rapport de l'Instance Nationale d'Évaluation (INE) auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) : Le cadre de performance du suivi de la Vision Stratégique à l'horizon 2030.

D'après les données GEPEPPAD de l'UCD 2020-2021, le nombre des enseignants chercheurs est de **691** avec un **taux de féminisation de 21%**, or le **personnel administratif atteint 212 administrateurs dont 48% sont des femmes.**

TAUX DE FEMINISATION MAROCAIN ET DU PERSONNEL DE L'UCD 2020-2021



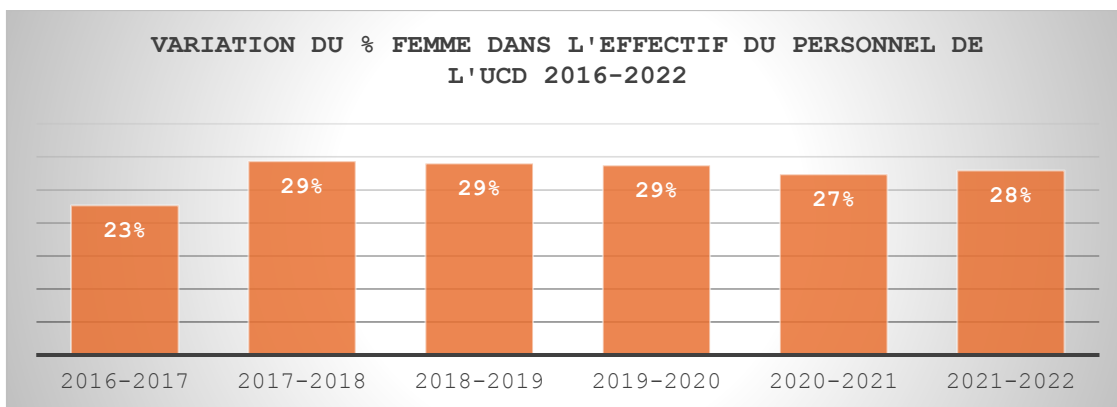
Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

Le taux de féminisation à l'UCD va en parallèle avec la moyenne dans l'enseignement supérieur au Maroc, Les enseignantes-chercheuses présentent que le un quart (25%) de l'effectif total des enseignants-chercheurs au Maroc.

La variation des pourcentages des femmes du personnel de l'UCD entre 2016 et 2022 présente une certaine stabilité, et n'a pas enregistré aucune progression, on peut constater que l'UCD ne prend pas en considération l'approche genre dans ces politiques de recrutement

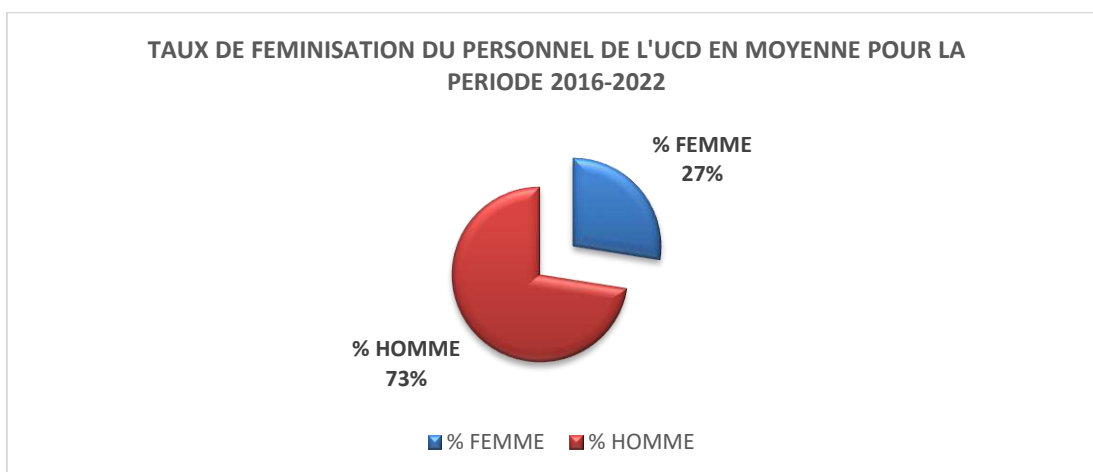
La parité n'est pas atteinte à l'UCD parmi les enseignants-chercheurs titulaires de l'Enseignement supérieur.

VARIATION DU % FEMME DANS L'EFFECTIF DU PERSONNEL DE L'UCD 2016-2022



Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

MOYENNE DES FEMMES DANS LE PERSONNEL DE L'UCD ENTRE 2016-2022



Elaboré par nos soins par Excel à partir des données annexées

Recommandations et suggestions envisagées

Sur la base des résultats de notre étude, et compte tenu de l'engagement de l'UCD dans la politique ambitieuse du ministère pour moderniser l'université publique, pallier ses manquements et diriger vers un nouveau modèle de développement de l'université (Université 4.0), en misant sur la digitalisation, L'UCD fait face à plusieurs défis de gouvernance.

S'attaquer au problème des ressources humaines, plus précisément un problème de fond, auquel l'UCD faut se préparer dès maintenant. C'est la pénurie des professeurs qui ne manquera pas de se faire sentir dans les années à venir si rien n'est fait.

Confrontée au risque des départs à la retraite des enseignants et aux augmentations des nombres des étudiants intégrant l'enseignements supérieur, plusieurs actions devront mettre en place pour pallier le départ à la retraite de près d'un quart du corps professoral d'ici 2024, une grande importance au relèvement du taux d'encadrement pédagogique est essentielle parce que ce taux est l'un des principaux déterminants de l'amélioration de la

qualité de l'enseignement supérieur. Pour le faire nous avons établi quelques suggestions que nous avons pu extraire lors de notre étude :

Améliorer la gestion des ressources humaines au sein de l'UCD

Intégrer un système de pilotage des processus RH

Le système de pilotage des processus RH va permettre à l'UCD de combler ses missions avec efficacité, ce système concerne différents volets : réglementaire, pédagogiques, processus de recrutement, ... ce système va mettre en évidence le rôle qu'il peut jouer au sein de l'université.

Pour cet effet, il faut faire face aux freins de développement d'un système de pilotage et sa mise en place au sein de l'université.

L'émergence de ce système peut contribuer à l'aide à la décision en termes de recrutement, de formation et de motivation des personnels, et permet aux responsables RH d'améliorer les pratiques de cette fonction.

Améliorer le taux d'encadrement au sein des établissements de l'UCD

L'UCD peut bénéficier des compétences de ses étudiants en doctorat tout en leur confiant une partie des missions d'encadrement, en vue de permettre l'amélioration du taux d'encadrement, notamment en licence dans les établissements à accès libre.

Améliorer la motivation du personnel pédagogique

Les enseignants chercheurs avec la nouvelle réforme, se sont trouvés plutôt surchargés par des nouvelles responsabilités d'ordre pédagogique et administratives. En effet ils sont sollicités dans la mise en place des cahiers d'accréditation des filières, à la coordination des modules, à l'organisation contrôles et examens, à la participation active aux délibérations semestrielles. Ces nouvelles responsabilités empiètent largement sur le temps dédié habituellement à l'activité principale de l'enseignement, **pour cet effet une motivation de ce corps est essentielle.**

Procéder à la bonne gouvernance au sein de l'UCD

Etablir une harmonie entre les filières pour permettre plus de mobilité

Créer une harmonie, et rapprocher les filières entre elles, va permettre à l'UCD de créer de la mobilité entre ses établissements, en fait combler le manque dans certains établissements par l'excès des autres (c'est le problème posé actuellement à la Faculté des sciences qui possède un nombre important d'enseignants alors que la FSJES souffre d'un sous-effectif de ce corps).

Revaloriser les postes nouvellement créés

Revaloriser les postes nouvellement créés pour réduire le déficit du taux d'encadrement pédagogique et travaille à favoriser l'implication des partenaires socio-économiques pour contribuer au processus d'encadrement dans les universités.

Les facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Afin d'améliorer leur gestion et la gouvernance de la FSJES, les responsables de l'UCD peuvent projeter de

diviser cette faculté, qui ne cesse de grossir, sur la base des deux spécialités : le droit et l'économie et gestion.

Mettre en place une politique de communication

Selon les discours de nos interlocuteurs lors des entretiens, certains acteurs universitaires comme personnel administratif ne font pas souvent l'objet de campagnes de sensibilisation. Il faut donc mettre en place une politique de communication permettant une articulation entre les acteurs de la présidence et ceux des établissements universitaires.

D'autre côté, l'absence d'une vraie contractualisation avec l'autorité de tutelle et le problème de coordination entre la présidence et les établissements développent une faible dépendance de ces derniers vis-à-vis de la présidence de l'Université. Nos interviewés évoquent un manque de communication sur les plans stratégiques du ministère. En effet le Ministère n'a mis en place aucun plan de communication permettant d'informer les divers intervenants dans l'enseignement supérieur des différents plans stratégiques qu'il a établis.

Promouvoir l'enseignement à distance

Promouvoir l'enseignement à distance et créer des filières spécifiques à ce mode de formation, la pandémie était une occasion d'intégrer la culture des cours à distance, et les établissements de l'UCD, notamment la FSJES, ont enregistré des résultats significatifs dans l'enseignement à distance, pour cet effet l'UCD doit se diriger vers cet élan pour créer une plateforme à part entière de **cours en ligne** (MOOC)

CONCLUSION

Les universités marocaines sont confrontées à un impératif d'efficacité et d'efficience pour répondre aux exigences de la réforme. Le passage vers ces objectifs exige une capacité de flexibilité et une rénovation des structures, des méthodes et des pratiques de gestion notamment les pratiques de la fonction Ressources Humaines.

Notre travail a été guidé par une question principale formulée comme suit : Dans quelle mesure l'analyse statistique des données RH internes peut-elle constituer un levier d'anticipation et d'aide à la décision pour le pilotage stratégique des ressources humaines au sein de l'Université Chouaïb Doukkali ? Pour y répondre, nous avons mené une étude au sein de l'Université Chouaïb Doukkali, ce qui nous a permis de constater que cette dernière est consciente de l'utilité d'élaborer un système de pilotage RH, et accorde une place importante lors de la définition de sa politique en matière de gestion des ressources humaines, et veille à concevoir ce système, et ceux afin d'exploiter les informations qui y figurent, et de servir en tant que outil de pilotage de la fonction RH, et de la prise de décision pour accomplir l'ensemble de ses valeurs orientées vers la satisfaction des étudiants, des collaborateurs et des partenaires socioéconomiques.

Les résultats dégagés par l'analyse des données collectées lors de cette étude, nous a permet de détecter des éventuels problèmes au sein de l'université marocaine, devant les orientations stratégiques gouvernementales, et vu la grande saturation de la capacité d'accueil due à la massification, le nombre insuffisant et vieillissement du personnel enseignant-chercheur et administratif qui engendre des départs massifs à la retraite, les

universités marocaines se trouvent dans l'obligation de renforcer ces ressources humaines.

Pour cet effet, nous avons procédé à l'établissement d'une pyramide des âges au sein de l'UCD, qui nous a permis de confirmer que l'UCD aussi est concernée par le même problème. Donc une gestion prévisionnelle des compétences est essentielle, pour combler le besoin en ressources humaines, et spécialement le personnel pédagogique, vu son rôle dans l'accomplissement de la mission principale de l'UCD à savoir offrir une formation de qualité à travers un encadrement suffisant pour chaque champ disciplinaire. D'où la nécessité d'étudier le taux d'encadrement pédagogique au sein des établissements relevant de l'UCD pour pouvoir prendre les décisions convenables en termes de recrutement.

Selon les résultats obtenus par l'analyse du taux d'encadrement pédagogique à l'UCD, nous a paru qu'elle bénéficie d'un taux d'encadrement suffisant dans la plupart de ses établissements, mais une certaine disparité est constatée entre ces établissements relevant de l'UCD.

En définitive, notre étude a permis de confirmer les hypothèses formulées au départ, à savoir :

- L'utilisation d'outils statistiques permet une meilleure anticipation des besoins en ressources humaines ;
- Le taux d'encadrement et la pyramide des âges constituent des indicateurs fiables pour guider les décisions stratégiques ;
- L'intégration d'un tableau de bord RH contribue à une gestion plus équitable et performante des effectifs.

En dernier, des suggestions sont déduites pour combler cette disparité, cependant la fonction RH est appelée à améliorer ses processus pour participer à une prise de décision efficace.

Notre étude nous a permis de visualiser des nouvelles pistes en termes d'une nouvelle gestion efficace, en perspective, l'instauration du contrôle de gestion social contribuera à la maîtrise de la performance des Universités Marocaines, que nous pouvons l'exploiter dans nos prochains travaux.

References

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Harvard Business Press.

HCP (2022). Indicateurs socio-économiques du Maroc. Haut-Commissariat au Plan.
<https://www.hcp.ma>

<http://www.enssup.gov.ma/>

<http://www.ucd.ac.ma/>

Le cadre de performance du suivi de la Vision Stratégique à l'horizon 2030.

Le rapport Projet de la Loi de Finances 2020 : Projet de performance

Le rapport : Statistiques Universitaires - Enseignement Supérieur Universitaire Public 2020-2021

Les rapports de l'Instance Nationale d'Évaluation (INE) auprès du Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) :

NMD (2021). Le Nouveau Modèle de Développement : Vers un Maroc de Compétences. Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD). <https://www.csmd.ma>

OCDE (2020). Gérer les ressources humaines dans le secteur public : tendances et bonnes pratiques. Organisation de Coopération et de Développement Économiques. <https://www.oecd.org/gov/hrm>

Rapport national sur l'état de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique au Maroc. Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. <https://www.csefrs.ma>

SEFRS (2021).

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1002/hrm.21710>

L'IMPACT DU NEW PUBLIC MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

THE IMPACT OF NEW PUBLIC MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF MOROCCAN PUBLIC ADMINISTRATIONS

Chaimae SALIM

Doctorante,

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale

Université Mohamed V de Rabat

(chaimae.salim@um5r.ac.ma)

Mohamed KHARISS

Professeur de l'enseignement supérieur,

Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales, Souissi

Université Chouaib Doukkali

(m.khariss@um5r.ac.ma)

Résumé :

Durant les dernières années, la performance de l'administration public est devenue un enjeu majeur dans le débat public, face à ces préoccupations croissantes, l'Etat oriente ses établissements vers une approche managériale plus adaptée pour garantir une stabilité économique et sociale. L'une de ces approches adoptées est le New Management Public qu'est un modèle basé sur l'introduction des pratiques de gestion du secteur privé. Dans ce contexte de transition, l'intervention de l'administration publique doit considérer comme prioritaires les conditions de réussite de l'efficacité et l'efficience sans pour autant oublier le caractère d'intérêt générale dans lequel s'inscrit cette intervention.

Dans ce contexte crucial, notre recherche revêt une importance capitale en analysant le rôle essentiel du NPM dans l'optimisation des performances des administrations publiques. Nous amorçons notre étude en établissant une assise théorique robuste, explorant en profondeur les principes et les fondements du NPM. Par la suite, nous détaillons la méthodologie de recherche rigoureuse que nous avons élaborée pour conduire notre étude doctorale. Ainsi, cet article offre un aperçu de l'avancement de nos travaux de recherche.

Mots clés : NMP, administration publique, performance.

Abstract:

In recent years, the performance of public administration has become a major issue in public discourse. Faced with these growing concerns, the state is directing its institutions towards a more managerial approach to ensure economic and social stability. One of the approaches adopted is the New Public Management (NPM), which is a model based on the introduction of private sector management practices. In this transitional context, the intervention of public administration must prioritize the conditions for achieving

efficiency and effectiveness, without forgetting the overarching public interest within which this intervention occurs.

In this critical context, our research assumes paramount importance by analyzing the essential role of NPM in optimizing the performance of public administrations. We commence our study by establishing a robust theoretical foundation, delving deep into the principles and fundamentals of NPM. Subsequently, we detail the rigorous research methodology we have developed to conduct our doctoral study. Thus, this article provides an overview of the progress of our research efforts.

Keywords: NPM, public administration, performance.

Introduction

Depuis les années 80, la réforme de l'administration publique au Maroc a été d'une importance capitale pour moderniser et améliorer ses actions. De même, l'amélioration de la performance de l'administration marocaine apparait une nécessité majeure sur tout après la crise Covid-19. Dans cette perspective, le Nouveau Management Public émerge comme un modèle de gestion essentiel pour transformer l'administration publique en une entité citoyenne et démocratique, tous en privilégiant un management axé sur l'atteinte des objectifs de performance et d'efficience.

Dans le même ordre d'idée, Les organisations internationales comme ONU, OCDE, FMI, et BM ont joué un rôle important dans la transmission des principes, des programmes et des institutions de NMP au niveau mondial (Pollitt & Bouckaert, 2000). Selon Dolowitz et Marsh (2000) « *Ces organisations influencent les décideurs politiques nationaux de façon directe, à travers leurs conditions politiques et financières, et indirecte, à travers la dissémination d'informations et de politiques publiques lors de leurs conférences et dans leurs rapports* », ils ont également considéré ces organisations comme un catalyseur de l'établissement de l'approche de NMP. Dans le contexte marocain, l'introduction du programme d'ajustement structurel en 1980, élaboré en collaboration avec le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, a entraîné la libéralisation de l'économie et du marché, ainsi que la mise en œuvre de programmes sectoriels et d'outils d'évaluation des services publics. L'objectif principal était de résoudre le déficit budgétaire et financier de l'État, de remédier à ses dysfonctionnements organisationnels et de répondre à ses lacunes administratives, organisationnelles et comptables.

Intérêts de l'étude :

Notre étude revêt une importance à la fois scientifique et pratique. D'une part, elle contribue à enrichir le corpus de connaissances scientifiques en explorant un domaine peu étudié dans notre contexte, à savoir l'amélioration de la performance des administrations publiques par l'intégration des pratiques du Nouveau Management Public (NMP). Cette contribution scientifique est fondamentale pour élargir la compréhension et la discussion autour des méthodes efficaces de gestion dans le secteur public. D'autre part, notre recherche offre également des avantages pratiques et managériaux significatifs. Parmi ceux-ci :

- Identifier les facteurs de réussite du NMP dans l'administration publique marocaine, tout en soulignant les aspects sur lesquels les responsables publics pourraient se

concentrer pour une intégration plus réussie des pratiques du secteur privé dans le domaine public, en comprenant ces facteurs, les décideurs publics peuvent mieux cibler leurs efforts pour renforcer les capacités de gestion dans le secteur public et favoriser une gouvernance plus efficace et efficiente ;

- Formuler des propositions et des recommandations pour une meilleure gestion et conduite de ce projet de changement (l'application du NMP pour atteindre l'objectif de performance des administrations publiques et une gestion performante des deniers publics) ;
- Proposer un mécanisme et une démarche de mise en place de la nouvelle réforme basée sur la performance organisationnelle comme étant un projet structurant au sein de l'administration marocaine.

Problématique et questions de recherche :

De nombreux travaux ont mis en évidence la nécessité d'améliorer la performance des administrations publiques et ont plaidé en faveur d'une réforme globale de l'administration publique, intégrant tous les aspects de la transformation numérique, organisationnelle, juridique, scientifique et managériale, fondée sur les principes du Nouveau Management Public (NMP). Cette réalité nous amène à formuler la question principale suivante :

Comment le NMP peut améliorer la performance des administrations publiques Marocaines ?

De cette question principale découlent plusieurs autres questionnements, à savoir :

- **Quels sont les formes d'application du NMP dans les administrations publiques Marocaines ?**
- **Comment peut-on mesurer la réussite des nouvelles réformes basées sur le NMP ?**
- **Et quels sont les facteurs les plus déterminants du NMP susceptibles d'avoir un effet sur la performance des administrations publiques au Maroc ?**

Pour aborder cette problématique, notre article est structuré en deux parties distinctes. La première partie expose le cadre théorique, dans lequel nous avons établi les fondements du modèle de NPM. La deuxième partie est consacrée à la justification de nos choix méthodologiques.

1. Revue de littérature

1.1 Cadre conceptuel

Le New Public Management est considéré avec des approches qui sont différentes et qui rendent le concept difficile à définir précisément. Selon Gibert (2008), le NPM peut être examiné sous quatre perspectives distinctes :

- Un art : cette conception veut dire que les meilleurs connaisseurs de la pratique seraient les praticiens eux-mêmes et ceux qui essaient les « bonnes pratiques » dans les

organisations publiques où ils interviennent pour appuyer des actions de changement, à savoir les consultants.

- Une science : Cette conception renvoie à une approche analytique qui porte sur l'utilisation des sciences sociales comme outil d'étude des problèmes confrontés par les organisations ».
- Un mouvement : Cette conception nous renvoie aux termes de Hood (2005), le management public est aussi « un mouvement social et peut-être quasi-religieux qui peut être considéré comme faisant partie d'un mouvement « managérial » plus large ».
- Un mode de légitimation : la performance représente le mode de légitimation dominant pour les organisations. Autrement dit, si l'organisation atteint ses objectifs avec une utilisation de moyens relativement restreinte, elle est légitime. Donc, Le NPM est orienté vers l'affirmation de la performance du secteur public

En outre, les apports du NPM peuvent apparaître dans les sept éléments cités par Hood (1991, 1995) :

- ✓ Une décomposition des organisations publiques en unités stratégiques ;
- ✓ Un rapprochement vers le secteur privé ;
- ✓ Une utilisation des méthodes managériales issues du secteur privé ;
- ✓ Une recherche du moindre coût ;
- ✓ Une décentralisation du pouvoir ;
- ✓ Une plus grande importance reconnue aux standards de mesure de la performance ;
- ✓ Un contrôle des organisations publiques à l'aide de la mesure du résultat.

L'idée fondamentale du NPM est que les pratiques de gestion du secteur privé peuvent être appliquées au secteur public, perçu comme bureaucratique, inefficace et excessivement centralisé. Le NPM cherche ainsi à moderniser la gestion publique en répondant aux attentes des citoyens et en garantissant leur satisfaction. Dans cette optique, les citoyens sont considérés comme des clients et les fonctionnaires se transforment en gestionnaires.

1.2 Fondements du nouveau management public

Au début des années 1980, de nombreux pays, dont le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Scandinavie et l'Europe continentale, ont été confrontés à une crise financière marquée par un déficit public important et un endettement élevé. Face à cette situation, et dans le souci de répondre plus efficacement aux attentes et aux exigences des citoyens tout en encadrant, rationalisant voire réduisant les coûts, des solutions ont été envisagées en s'inspirant des méthodes de gestion traditionnellement utilisées dans le secteur privé. Ces méthodes se sont progressivement répandues dans le secteur public, formant ainsi ce qu'on appelle le courant du Nouveau Management Public.

Le NMP fait partie de la révolution de la gestion qui a fait le tour du monde et touche tous les pays, même si à des degrés très différents. La théorie de la nouvelle gestion publique

combine entre différentes théories déjà existantes et peut se qualifier de théorie regroupant plusieurs facettes de la gestion, selon Jan-Erik Lane (2002) : « *New public management (NPM) is the theory of the most recent paradigm change in how the public sector is to be governed. Initiated in the United Kingdom, it spread to first and foremost the United States, Australia and especially New Zealand, and then further on to Scandinavia and Continental Europe. NPM is part of the managerial revolution that has gone around the world, affecting all countries, although to considerably different degrees. The theory of new public management contains the insights from game theory and from the disciplines of law and economics* ».

Selon Houd (1991) Le mouvement de la nouvelle gestion publique traduit des dispositifs qui découlent de la sphère des entreprises relevant de l'activité marchande, de même il instaure des rapports axés autour des mécanismes du marché, en favorisant l'émergence de la culture de concurrence entre les entités administratives, d'autant plus l'évaluation de la performance des instances publiques en se focalisant sur leurs missions et attributions, le tableau ci-dessous reprend les différents outils déployé par le NPM :

Tableau n° 1 : les différents outils du NPM

Actions/Objectifs	Outils
- Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est placée sous la responsabilité de l'administration. - Distinguer les tâches de financeurs, acheteurs et prestataires des services publics.	Négociation d'un contrat de prestations qui fixe des indicateurs de performance à atteindre dans un délai imparti, entre les autorités politiques (parlement, gouvernement) et les responsables des services administratifs, ou toute autre organisation chargée de la mise en œuvre des prestations publiques.
- Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre), voire des effets à engendrer, ce qui introduit la notion de politique publique dans le dispositif de pilotage de l'action publique.	Attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire à leurs critères de rendement, et évaluation plus systématique des politiques publiques sur la base des indicateurs négociés.
- Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives.	Calcul et comparaison des coûts grâce à une comptabilité analytique (par groupes de produits administratifs) et comparaison de différents prestataires (benchmarking).

- Utiliser de manière efficiente les ressources publiques.	
- Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas.	Création d'agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles ainsi que déréglementation de certains statuts de la fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire au mérite.
- Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et de services d'intérêt général.	Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics), déréglementation des monopoles publics et introduction de bons pour les usagers qui choisissent librement leurs fournisseurs. Partenariats public-privé.

Source : EMERY, Y., GIAUQUE, D. (2008)

Le NMP se traduit par l'élaboration du management basé sur les réalisations établies par les objectifs en matière de la performance et d'efficience, au lieu le recours au langage classique de la gestion bureaucratie des organisations publique qu'est basée sur l'application des règles, des lois. Dans ce sens, Amar et Berthie (2007) comparent l'organisation publique traditionnelle et l'organisation publique modérée impliquant les inspirations du NPM, l'application de ces inspirations permet au secteur public de maîtriser l'audit opérationnel, l'audit de gestion, de chercher les mécanismes de coordination, et de se focaliser sur la performance.

Tableau n° 2 : la différence entre wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les objectifs, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités des politiciens / administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar A. et Berthie L, p.3, cité par (lahjouji et El Menzhi, 2018)

L'intégration de modèles de gestion du secteur privé, en particulier l'incorporation de mécanismes de marché dans la gestion publique, repose sur quatre théories fondamentales qui ont joué un rôle crucial dans l'évolution du NPM :

Tableau n° 3 : théories essentielles de NMP

Théorie	Auteur	
La théorie des droits de propriété	Alchian et Demsetz, 1973	La domination des valeurs et des principes de la doctrine néo classiques de l'établissement public. les organisations publiques agissent par les inspirations de droits de propriété basées sur les comportements individuels et sur la performance des systèmes économiques. Cela peut se réaliser par l'élaboration des contrats entre les acteurs publics et les acteurs privés.
La théorie des choix publics	Buchanan, March, 1969	Face à la doctrine bureaucratique, les organisations publiques agissent de manière inefficace, cela est dû au contexte géopolitique ou à l'influence lobbying qui les caractérise. L'école des choix publics intervient de manière que le management se focalise sur l'intérêt général de sorte qu'il aura un équilibre entre les besoins des citoyens et les ressources de l'Etat. C-à-d la gestion efficace de l'action publique est fondée sur le choix public, en se basant sur les dimensions de la performance de l'entreprise.
La théorie d'agence	Jensen et mecking, 1979	Cette théorie se focalise sur la relation entre les gestionnaires de l'organisation publique (l'agent) et l'Etat (le principal) de sorte que la principale délégation un certain pouvoir à l'agent pour exécuter des tâches, ce mandat entre ces deux partenaires doit fonder sur la transparence.
La théorie de l'efficience-X	Leibenstein, 1978	L'absence de la concurrence entre les organisations publiques engendre un relâchement dans la gestion ces établissements, ils se trouvent en situation de monopolisation (subventions publiques), une fuite des responsabilités et une forte culture bureaucratique (Plane (1999)), cette théorie a fait une rupture avec ces anciens facteurs d'inefficience-X de sorte que l'efficience-X donne la priorité l'efficience au milieu des affaires privé qui doit-être utiliser dans des établissements

		publics comme par exemple la privatisation, la gestion déléguée, la sous-traitance, ... etc.
--	--	--

Source : regrouper par l'auteur

1.3 Analyse historique du NMP

Les années 80 ont été marquées par une transformation significative dans les administrations publiques, caractérisée par un mouvement de réforme et de modernisation de la fonction publique. À cette époque, le concept de Nouveau Management Public (NMP) a émergé comme une tendance majeure, influençant particulièrement les pays développés tels que l'Angleterre et les États-Unis. Cette transition vers le NMP a été motivée par plusieurs facteurs internes, comprenant l'insatisfaction croissante des citoyens à l'égard des services publics, les pressions du marché mondial en évolution, les lacunes de performance observées dans les secteurs publics, ainsi que l'accumulation des déficits budgétaires et de la dette publique.

Dans les pays anglo-saxons, l'adoption du Nouveau Management Public a été rapide. Par exemple, au Royaume-Uni, dès le début des années 1980, de nombreuses entreprises publiques ont été privatisées. Dès 1983, des mesures ont été mises en œuvre pour réduire les gaspillages et améliorer la qualité des services. Par la suite, le programme des "Next Steps" en 1988 a entraîné la création de nombreuses agences exécutives chargées de missions spécifiques de service public. Ces agences, qui fonctionnent de manière similaire aux entreprises, peuvent échapper au cadre du droit public. Elles jouissent d'une grande autonomie en matière financière, de gestion des ressources humaines et d'organisation, afin de fournir aux citoyens des services publics de meilleure qualité à moindre coût.

En Nouvelle-Zélande, des réformes similaires ont été mises en place dès 1984 pour répondre aux graves difficultés financières auxquelles le pays était confronté. Ces réformes ont porté sur la répartition des responsabilités, la comptabilité, ainsi que sur les administrations locales et la fonction publique. Au Brésil, au Mexique et dans d'autres pays d'Amérique latine, des pressions similaires se sont fait ressentir en raison d'un public de plus en plus exigeant et insatiable en ce qui concerne la qualité et la réactivité de l'administration publique.

Dans d'autres pays, le processus a été plus lent, comme en France. Alors que la plupart des pays ont adopté le Nouveau Management Public dans les années 1980, la France n'a véritablement pris ce tournant que très récemment. Bien que des initiatives de décentralisation aient été lancées dès les années 1980, et que des expériences réussies aient été menées dans les années 1990, telles que la modernisation du ministère de l'Équipement et la création de la Charte des Services Publics.

Le Nouveau Management Public a eu un impact sur de nombreux autres pays, notamment les États-Unis avec le Government and Performance Results Act de 1993, qui a mis en place un système de gestion axé sur la performance. Le Canada a réformé sa fonction publique fédérale en 1994 et a introduit un système orienté vers les résultats en 1997. Le

Japon a également réformé son administration en 1996, tandis que l'Allemagne a lancé le programme *Moderne Staat – Moderne Verwaltung* en 1999 dans le même but. En Belgique, des réformes de la gestion publique ont été initiées en 1994, et le plan "Copernic", fondement de la modernisation de l'administration fédérale, a été établi en 2000.

Si l'on examine l'impact du Nouveau Management Public sur les différents pays, il est important de faire la distinction entre les réformes radicales et les réformes plus modérées. En effet, il n'existe pas un seul modèle de NMP, mais plutôt plusieurs modèles, dont l'ampleur et le contenu varient en fonction de la culture et des particularités de chaque pays.

Pour ce faire, l'introduction de dispositifs inspirés du secteur privé et de mécanismes de marché au sein de l'administration, tels que les incitations matérielles et immatérielles, la promotion d'une culture de concurrence entre les unités administratives et l'évaluation de leur performance en adoptant une approche budgétaire axée sur les résultats, pourrait, selon la théorie, entraîner une réduction des coûts organisationnels. Par conséquent, cela pourrait permettre d'optimiser l'efficacité et la qualité des services fournis par l'appareil administratif.

1.4 Apports et finalités du nouveau management public

Dans la plupart des pays développés, le NMP est devenu un concept dominant en ce qui concerne les réformes de gestion publique. Il existe cependant des composantes majeures du NMP qui se retrouvent de manière systématique dans les réformes publiques et qui renvoient à la recherche d'une performance accrue.

Néanmoins, il existe trois éléments principaux communs dans toute réforme liée au NMP dont la recherche de performance est un enjeu unanime :

- ✓ **Managérialisme** : La recherche de performance s'articule dans un premier temps autour de la recherche d'une meilleure maîtrise du coût des actions publiques. Si la réduction des moyens de l'action publique est le fait essentiellement des expériences les plus précoces en matière de NMP, la réduction des coûts demeure une dimension essentielle de ce mouvement. Directement issue de la théorie des choix publics (Niskanen, 1971), elle renvoie à l'idée que la recherche de performance peut être déconnectée des moyens alloués aux organisations publiques. La recherche de réduction des moyens est donc une constante du NMP en lien avec l'orientation client.
- ✓ **Responsabilisation** : La recherche de performance est dans un second temps associée à la responsabilisation, ou l'accent sur la responsabilité des acteurs et des structures. Cet axe se traduit par la création de structures autonomes, redevables de leurs actions et de leurs coûts, qui se prolonge par la recherche d'autonomisation des managers. La responsabilisation renvoie ainsi à la généralisation dans les organisations publiques des pratiques de management par objectifs.
- ✓ **Contractualisation** : La recherche de performance associée au NMP renvoie également à la remise en question des reconfigurations organisationnelles. Si les organisations de petite et de grande taille ont été tour à tour valorisées comme

source de performance publique, la tendance actuelle renvoie davantage à l'insertion des organisations publiques dans des réseaux d'acteurs multiples, à travers par exemple les partenariats public/privé.

L'analyse de la littérature sur le NMP nous amène donc à considérer que celui-ci provoque des évolutions qui portent à la fois sur une mise en avant de la notion de contrôle des moyens et d'une évaluation de celle-ci, mais aussi sur la responsabilisation des acteurs.

La doctrine du NMP fait référence à sept principes : la décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit, l'introduction d'une compétition entre organisations publiques mais aussi entre organisations publiques et privées, une plus grande utilisation des techniques managériales issues du secteur privé, une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût, un mouvement vers un contrôle des organisations publiques par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire, un mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables (ou plus contrôlables), la mise en avant de la mesure du résultat.

A travers ces principes, le NMP met l'accent sur l'efficacité, la qualité et sur l'effectivité des prestations fournies en adoptant de nouvelles pratiques de gestion, par exemple : l'investissement qui stipule que la dette publique doit s'orienter vers les dépenses d'investissement. C'est dans le sens d'ancrer une culture de performance que le NMP a émergé.

De ce fait, Les apports du NMP visent à améliorer le rendement de l'administration publique, traditionnellement administrée à partir d'une allocation budgétaire et guidée par le respect de réglementations et de procédures selon une logique de moyens. Pour cela, l'esprit de ce courant managérial est d'introduire des systèmes de management de la performance et des techniques de management de la qualité. A cet effet, le NMP propose une boîte à outils pour la gestion et le pilotage de la performance dans l'administration publique, permettant de renseigner à la fois sur l'efficacité des choix de politique, sur l'efficience des choix de gestion et sur la satisfaction des citoyens.

2. Méthodologie de recherche

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à la méthodologie mise en œuvre dans notre étude. Nous détaillerons en premier lieu notre positionnement épistémologique interprétativiste, qui nous a semblé le plus approprié, à la fois pour notre thématique et pour notre question de recherche. En second lieu, nous présenterons la méthode de recherche adoptée qui se base sur une démarche qualitative. Nous expliquerons par la suite les raisons de notre choix pour cette approche qualitative.

2.1 Positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique permet d'étudier la validité scientifique des connaissances. A ce niveau, il existe généralement trois paradigmes épistémologiques pour le positionnement méthodologique d'une recherche : le positiviste, le constructiviste et l'interprétativiste. Alors, notre recherche se situe nettement dans une perspective interprétativiste. Dans la perspective d'un positionnement interprétativiste, le processus

de génération de la connaissance suppose préalablement une compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Le but de ce paradigme n'est pas d'expliquer la réalité, mais plutôt de la comprendre par les interprétations que donnent les acteurs à cette réalité et qui sont dictées par leurs intentions, motivations, attentes, et leurs croyances.

Notre objectif dans cette recherche est de comprendre comment le NPM peut contribuer à l'amélioration de la performance des administrations publiques marocaines - cas des départements ministériels climatiquement prioritaires -. Nous tenterons donc de chercher auprès des acteurs responsables dans les ministères objet de l'étude, impliqué des explications relatives à la question de performance de l'administration ainsi que les approches et les fondements du NPM qui sont appliquées comme solutions de la gestion des deniers publiques, selon sa vision propre et son expérience dans son domaine. Raison pour laquelle, nous avons positionné notre recherche dans le cadre interprétativiste.

2.2 Démarche méthodologique

Il existe plusieurs démarches méthodologiques en sciences de gestion : le test et l'exploration. De par notre problématique et notre objectif étant d'expliquer et de comprendre la réalité et non pas de tester des hypothèses issues des théories existantes, donc, pour comprendre comment le NPM peut contribuer à l'amélioration de la performance des administrations publiques marocaines, nous adoptons une approche méthodologique qualitative. Nous avons choisi de mener des entretiens avec les responsables afin de cerner la manière dont ils s'approprient cette nouvelle réforme pour l'amélioration de la performance organisationnelle.

Dans ce travail l'objectif est d'étudier « Comment le NPM peut contribuer à l'amélioration de la performance des administrations publiques », c'est ainsi que nous inscrivons dans une méthodologie qualitative, puisqu'elle permet une analyse profonde et contextuelle de l'objet d'étude, grâce aux entretiens semi-directifs autorisant un contact direct avec les responsables détenant les informations pertinentes qui vont servir à la compréhension du phénomène étudié. En effet, la démarche qualitative sera mise en œuvre pour la production des données qualitatives : entretiens semi-directifs et recueil de documents. Elle sera ensuite utilisée dans des techniques d'analyse qualitative des données : analyse de contenu thématique.

2.3 Méthode de collecte de données

Pour comprendre le phénomène dans son ensemble, Nous avons opté pour les entretiens en tant que mode privilégié d'accès aux faits, aux représentations, et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs. Le choix des entretiens était justifié par notre volonté d'accéder aux données discursives et aussi de donner l'occasion aux acteurs de s'exprimer. D'autant plus que, comme le soutenait **Abel** (1981), les entretiens génèrent un état de confiance et permettent de faire émerger les problèmes vécus par les acteurs au sein de l'organisation.

La méthode d'entretien occupe une place prépondérante dans les recherches en science sociale. **Romelaer** (2005) considère qu'elle est l'une des méthodes qualitatives qui y sont les plus utilisées. Elle est définie comme « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé* ».

Le choix des entretiens comme mode d'investigation, signifie qu'on traitera l'objet de recherche à travers l'approche qualitative de l'enquête. Cette approche s'avère particulièrement efficace pour explorer des phénomènes aussi complexes que celui de l'amélioration de la performance des administrations publiques.

2.4 Critères de choix du terrain d'investigation

Et pour ce faire, nous avons choisi comme champ d'application de notre étude les départements ministériels climatiquement prioritaires à savoir le département de l'environnement ; le département des eaux et forêts ; le département du transport, de la logistique et de l'eau ; le département de l'agriculture et développement rural ; le département de l'énergie et des mines et enfin le département de la pêche maritime. Ce choix peut être justifié par plusieurs raisons :

- L'importance de la question climatique : Les enjeux liés au changement climatique sont devenus des préoccupations majeures à l'échelle nationale comme à l'échelle mondiale. De ce fait, les départements ministériels ayant un impact direct sur les politiques environnementales et climatiques sont donc des domaines pertinents pour une étude de recherche.
- La transversalité des politiques climatiques : Les politiques climatiques ne se limitent pas à un seul domaine, mais impliquent une approche transversale et coordonnée entre plusieurs départements ministériels. Par conséquent, une étude qui examine l'interaction entre différents ministères dans la mise en œuvre de politiques climatiques peut fournir des insights précieux sur les défis et les opportunités de la gouvernance climatique.
- Le potentiel d'innovation et d'amélioration : Les départements ministériels sont des acteurs clés dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. En se concentrant sur les départements ministériels climatiquement prioritaires, une recherche peut identifier les meilleures pratiques, les obstacles managériaux et les leviers de changement pour renforcer la réponse gouvernementale au changement climatique.

Une telle recherche peut fournir des connaissances précieuses pour orienter les politiques et les actions visant à relever les défis du changement climatique, et ce sur la base de l'amélioration de la performance du management public et du performance organisationnelle de ces départements.

2.5 Résultat

En tant que chercheuse, je vous présente dans cet article l'état d'avancement de ma recherche doctorale. Actuellement, je suis en phase de collecte des données, une étape cruciale nécessitant du temps, de la rigueur méthodologique et une analyse minutieuse. Par conséquent, je ne suis pas en mesure de vous présenter les résultats complets de cette recherche dans le cadre de cet article. Mon objectif principal à ce stade est d'acquérir des données pertinentes et fiables pour répondre aux questions de recherche posées et ainsi contribuer de manière significative à la compréhension du sujet étudié. Cette contribution vise à partager avec vous les progrès réalisés jusqu'à présent, en mettant l'accent sur les démarches entreprises pour collecter des données pertinentes et fiables. Une fois que la

collecte des données sera terminée et que j'aurai effectué une analyse approfondie, je serai en mesure de fournir des résultats plus détaillés. Je tiens à souligner que cet article ne représente qu'une étape intermédiaire de ma recherche et que je continuerai à travailler activement sur cette étude pour produire des résultats significatifs et contribuer au corpus de connaissances existant dans ce domaine.

Conclusion

À travers cette analyse, il apparaît clairement que le Nouvel Management Public (NMP) a généré un débat théorique sur sa capacité à transformer et améliorer la performance des organisations publiques. Nous avons examiné l'émergence de ce modèle, qui a été conçu pour répondre aux défis croissants auxquels sont confrontées les administrations publiques. En effet, dans un monde où les attentes des citoyens en matière de transparence, d'efficacité et de qualité des services publics ne cessent d'augmenter, il devient impératif pour le secteur public de s'adapter et de se réinventer. Cette nécessité d'adaptation n'est pas seulement une question de modernisation, mais un impératif pour assurer la pertinence des administrations dans un contexte socio-économique en constante évolution.

Cependant, il est essentiel de reconnaître que l'implémentation des principes du NMP doit être contextualisée. Chaque organisation publique possède ses propres caractéristiques, ses enjeux spécifiques et son environnement unique. Ainsi, le NMP ne doit pas être perçu comme une solution universelle ou immédiate. Il s'agit plutôt d'un processus de transformation à long terme qui requiert une évaluation continue, une capacité d'adaptation et une volonté manifeste de changement. Les leçons tirées du secteur privé peuvent fournir des pistes d'inspiration, mais il est crucial de ne pas tomber dans le piège de l'idéalisation. Comme l'indique Bartoli (2005), l'objectif du NMP est d'améliorer les services publics, de les adapter aux nouvelles réalités et de garantir leur pérennité, plutôt que de les remplacer par des alternatives privées.

Dans le cadre marocain, l'engagement à moderniser le secteur public à travers l'adoption du NMP est une réalité. Cependant, évaluer l'impact réel des réformes mises en œuvre pose des défis considérables. Les mesures prises pour améliorer la performance des organisations publiques doivent être scrutées avec rigueur afin de déterminer leur efficacité. Cela inclut une analyse approfondie des réformes en question, en examinant leurs objectifs, leur mise en œuvre et leurs résultats concrets. Une piste de recherche prometteuse serait d'explorer ces réformes en se concentrant sur leur contenu spécifique, afin d'en évaluer la pertinence et l'efficacité dans le contexte marocain. Ce faisant, il serait possible de fournir des recommandations concrètes pour orienter les futures initiatives de réforme et garantir que le secteur public marocain réponde aux attentes des citoyens tout en assurant une gestion efficace et responsable des ressources publiques.

Références

- Abel, A. (1981). L'intervention. *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, 38(1), 42-48.
- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène ? *Management international*, 16(3), 10-24.

- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5(1), 1-14.
- Barberis, P. (1998). The new public management and a new accountability. *Public administration*, 76(3), 451-470.
- Baumard, P. (2003). Les paradoxes de la connaissance organisationnelle. Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations, pp-129.
- BOYNE, G. A. (2003). "Sources of Public service Improvement: A critical Review and Research agenda", *JPART*, vol. 13, n° 3, p. 367-394.
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5-23.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, 87(4), 892-909. P. 902
- ENNESRAOUI, D., & RDAIT, A. E. H. (2021). L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE ET LE PARI DE LA PERFORMANCE. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Gibert, P. (2008). Un ou quatre managements publics?. *Politiques et management public*, 26(3), 7-23.
- Giauque, D., & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique: bilan et perspectives en Suisse* (Vol. 51). Collection le savoir suisse.
- Hood, C. (2012). Public management by numbers as a performance-enhancing drug: two Hypotheses. *Public Administration Review*, 72(s1), S85-S92.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Jan-Erik Lane (2002). *New Public Management*, Taylor & Francis e-Library, New York
- Kirkpatrick, I., Ackroyd, S., & Walker, R. (2005). The new managerialism and public service professions. Hampshire : Palgrave Macmillan, 43-44. P.51
- Lane, J. E. (2002). *New public management: an introduction*. Routledge.
- Lahjouji, K., & El Menzhi, K. (2018). Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?
- Maesschalck, J. (2004). The impact of new public management réformes on public servants' ethics: Towards a theory. *Public administration*, 82(2), 465-489.
- Rhys Andrews, George A. Boyne, M. Jae Moon & Richard M. Walker (2010) *Assessing Organizational Performance : Exploring Differences Between Internal and External*

Measures, *International Public Management Journal*, 13 :2, 105-129, DOI : 10.1080/10967491003766533. P. 109

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche (No. Hal-00160028).

Trosa Sylvie. Christopher Pollitt et Geert Bouckaert : public management reform, a comparative analysis. In : *Politiques et management public*, vol. 18, n° 4, 2000. Numéro spécial - "Le management public et la mesure : des lettres aux chiffres" pp. 184-189 ;

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2003). Evaluating public management reforms: an international perspective. *Evaluation in Public-Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective*. Cheltenham, 12-35.

Politt, C. (2003). Réforme de la gestion publique : connaissance du contexte et expérience internationale. *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, 3(3), 137. P. 138

Wacheux, F., & Rojot, J. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion (pp. 201-209). Paris : Economica.

**INNOVATION DANS LA GESTION DE CRISE DES ETABLISSEMENTS
PUBLICS MAROCAINS : ROLE DE LA FISCALITE FACE A LA CRISE
COVID-19**

**INNOVATION IN THE CRISIS MANAGEMENT OF MOROCCAN PUBLIC
INSTITUTIONS: THE ROLE OF TAXATION IN THE FACE OF CRISIS
COVID-19**

DIOURANE Hind

Doctorante,

Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale LARCEPEM

Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales Souissi

Université Mohamed V

(diourane.hind@gmail.com)

ALAMI TALBI Lalla Fatima-Zohra

Enseignante-Chercheuse,

Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale LARCEPEM

Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales Souissi

Université Mohamed V

(f.talbi@um5r.ac.ma)

Résumé :

La pandémie mondiale de COVID-19 a profondément affecté le Maroc, mettant en lumière le rôle crucial de la fiscalité dans la prévention et la gestion des crises. Cet article analyse l'impact de la crise sur les finances publiques marocaines, examinant la diminution des recettes fiscales due à la réduction de l'activité économique et les dépenses accrues pour répondre aux besoins de santé et de soutien économique. L'article évalue également l'efficacité des mesures fiscales adoptées pendant la crise et explore les défis et opportunités pour le Maroc dans l'adaptation de ses politiques fiscales pour renforcer la résilience économique. Enfin, il met en évidence le rôle crucial de la participation citoyenne dans la gouvernance fiscale en période de crise, notamment dans la prise de décision et la responsabilisation des autorités gouvernementales. Tout en répondant à la problématique centrale : Face à la crise COVID-19 et à ses conséquences économiques et sociales, comment la fiscalité peut-elle servir de levier pour la prévention et la gestion des crises au Maroc ?

Mots clés : Crise COVID-19, fiscalité, gestion financière publique, participation citoyenne.

Abstract:

The global COVID-19 pandemic has profoundly affected Morocco, highlighting the crucial role of taxation in crisis prevention and management. This article analyzes the impact of the crisis on Moroccan public finances, examining the decrease in tax revenues

due to reduced economic activity and increased spending to address health and economic support needs. The article also evaluates the effectiveness of tax measures adopted during the crisis and explores the challenges and opportunities for Morocco in adapting its tax policies to enhance economic resilience. Finally, it underscores the crucial role of citizen participation in fiscal governance during times of crisis, particularly in decision-making and holding government authorities accountable. While addressing the central issue : In the face of the COVID-19 crisis and its economic and social consequences, how can taxation serve as a lever for crisis prevention and management in Morocco?

Keywords: COVID-19 crisis, Taxation, Public financial management, Citizen participation.

Introduction

La crise sanitaire mondiale déclenchée par la pandémie de COVID-19 a profondément affecté les économies et les sociétés à travers le monde. Au Maroc, comme dans de nombreux autres pays, cette crise a mis en évidence l'importance cruciale de la fiscalité dans la prévention et la gestion des situations de crise. En effet, les décisions fiscales prises par les autorités gouvernementales ont un impact direct sur les recettes publiques, les dépenses sociales et économiques, ainsi que sur la capacité de l'État à répondre aux besoins urgents de la population en période de crise⁷⁰.

La crise COVID-19 a entraîné une diminution significative des recettes fiscales au Maroc, principalement en raison de la réduction de l'activité économique et des mesures de confinement mises en place pour contenir la propagation du virus⁷¹. Dans le même temps, les dépenses publiques ont augmenté pour répondre aux besoins de santé publique, de soutien aux entreprises et de protection sociale⁷². Cette conjoncture a exacerbé les déséquilibres budgétaires et a mis en lumière la nécessité pour les autorités marocaines d'adapter leurs politiques fiscales pour renforcer la résilience économique du pays⁷³.

Dans cette optique, cet article se propose d'analyser l'impact de la crise COVID-19 sur les finances publiques marocaines et d'évaluer les mesures fiscales prises pour faire face à cette crise. En outre, nous examinerons les défis et les opportunités pour le Maroc dans l'adaptation de ses politiques fiscales pour promouvoir la résilience économique et renforcer la démocratie territoriale. Enfin, nous explorerons le rôle de la transparence, de la redevabilité et de la participation citoyenne dans la gouvernance fiscale en période de crise.

Problématique et Questions Centrales :

Face à la crise COVID-19 et à ses conséquences économiques et sociales, comment la fiscalité peut-elle servir de levier pour la prévention et la gestion des crises au Maroc ? Quelles sont les principales mesures fiscales adoptées pendant la crise et quel impact ont-

⁷⁰ Bird, Richard M., et Tait, Alan A. (2019). *Tax Policy and Development*. New York: Oxford University Press.

⁷¹ Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. Rapport sur l'état des finances publiques. .

⁷² Ibid

⁷³ Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). *Perspectives économiques du Maroc 2021*.

elles eu sur les finances publiques et sur la population ? Comment le Maroc peut-il adapter ses politiques fiscales pour renforcer sa résilience économique ? Enfin, comment la participation citoyenne peut-elle renforcer la démocratie fiscale et contribuer à une meilleure gouvernance en période de crise, notamment dans le contexte de la pandémie de COVID-19 au Maroc ?

Cette étude revêt une importance particulière dans le contexte marocain, où la gestion efficace des ressources fiscales revêt une importance cruciale pour la stabilité économique et sociale du pays⁷⁴.

1. Impact de la crise COVID-19 sur les finances publiques marocaines

La crise mondiale de la COVID-19 a entraîné des répercussions économiques majeures au Maroc, se traduisant par une contraction des recettes fiscales et une augmentation significative des dépenses publiques, créant ainsi des déséquilibres budgétaires importants.

1.1 Réduction des recettes fiscales :

La pandémie de COVID-19 a provoqué une contraction économique sans précédent au Maroc, entraînant une baisse importante des recettes fiscales. Selon les données du Ministère de l'Économie et des Finances, les recettes fiscales totales ont diminué 7,3% en 2020 par rapport à l'année précédente⁷⁵. Cette baisse s'explique principalement par la diminution des revenus provenant de diverses sources fiscales, notamment la TVA, l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP), l'impôt sur les sociétés (IS) et les droits de douane.

Plus spécifiquement, les secteurs économiques les plus touchés ont été le tourisme, le commerce de détail, l'industrie manufacturière et les services. Par exemple, les recettes touristiques ont accusé un repli de 33,2%, soit 11,1 milliards de dirhams et une baisse de sa valeur ajoutée à 7% au terme des six premiers mois de l'année 2020 par rapport à l'année précédente, en raison de la fermeture des frontières et des restrictions de voyage imposées pour contenir la propagation du virus⁷⁶.

De plus, la crise a également entraîné une augmentation du chômage et une baisse des revenus des ménages, ce qui a eu un impact négatif sur la consommation et, par conséquent, sur les recettes de TVA. Les petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent un pilier important de l'économie marocaine, ont été particulièrement touchées, ce qui a entraîné une diminution des bénéfices imposables et, par conséquent, des recettes d'impôt sur les sociétés.

La réduction des recettes fiscales a eu des répercussions importantes sur la capacité du gouvernement à financer ses dépenses publiques et à maintenir les services essentiels. Pour compenser cette baisse de revenus, le gouvernement a dû recourir à des emprunts et

⁷⁴ Aboulafia, David M., et al. (2017). Fiscal Policy and Economic Development: Theory, Evidence, and Case Studies. New York: Oxford University Press

⁷⁵ Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. Rapport sur l'état des finances publiques (2021)

⁷⁶ Haut-Commissariat au Plan (HCP). "Impact de la crise sanitaire sur le tourisme au Maroc : Résultats de l'enquête trimestrielle auprès des établissements d'hébergement touristique".

à des financements extérieurs, ce qui a contribué à accroître le déficit budgétaire et la dette publique.

1.2 Augmentation des dépenses publiques :

En réponse à la crise sanitaire et à ses répercussions économiques et sociales, le gouvernement marocain a mis en place plusieurs mesures de soutien économique et social, entraînant une augmentation significative des dépenses publiques. Selon les données du Ministère de l'Économie et des Finances, les dépenses publiques ont augmenté de 6,7 % en 2020 par rapport à l'année précédente⁷⁷.

Les principales dépenses ont été dirigées vers les secteurs de la santé, de la protection sociale, et de l'aide aux entreprises et aux ménages. Par exemple, les dépenses de santé ont augmenté de 8,2% pour renforcer les infrastructures médicales, augmenter les capacités de dépistage et assurer l'approvisionnement en équipements de protection individuelle⁷⁸.

De plus, le gouvernement a mis en place des programmes d'aide sociale pour atténuer l'impact économique de la crise sur les ménages les plus vulnérables. Ces programmes comprenaient des allocations de soutien aux familles démunies, des subventions pour l'accès aux services de base et des aides alimentaires pour les personnes les plus touchées par la perte d'emploi ou de revenu.

En outre, des mesures de soutien ont été accordées aux entreprises pour les aider à faire face aux difficultés économiques causées par la pandémie. Ces mesures comprenaient des reports de paiement des impôts et des cotisations sociales, des prêts garantis par l'État, et des subventions pour maintenir l'emploi et soutenir la trésorerie des entreprises⁷⁹.

1.3 Déséquilibre budgétaire et dette publique

La combinaison d'une baisse des recettes fiscales et d'une augmentation des dépenses publiques a entraîné un déséquilibre budgétaire significatif. Le déficit budgétaire du Maroc a ainsi atteint 7,5% du PIB en 2020, en hausse par rapport à l'année précédente⁸⁰. Cette augmentation du déficit a également eu un impact sur la dette publique, qui a augmenté pour financer les dépenses supplémentaires liées à la crise. La dette publique du Maroc a ainsi atteint un niveau record de 69,8 % du PIB en 2020⁸¹.

Cette augmentation de la dette publique soulève des préoccupations quant à la soutenabilité financière à long terme du Maroc. Bien que le pays dispose d'un historique de gestion prudente de sa dette, le niveau accru d'endettement nécessitera une attention particulière pour éviter toute détérioration de la solvabilité souveraine et pour maintenir l'accès aux marchés de capitaux à des conditions favorables.

⁷⁷ Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. Rapport sur l'état des finances publiques (2021).

⁷⁸ Ministère de la Santé du Maroc. « Rapport annuel sur les dépenses de santé » (2021)

⁷⁹ Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE). "Mesures de soutien aux entreprises pendant la crise de la COVID-19 : bilan et perspectives".

⁸⁰ Banque Mondiale. "Perspectives économiques du Maroc 2021".

⁸¹ Fonds Monétaire International (FMI). "Rapport sur les perspectives économiques régionales - Moyen-Orient et Asie centrale", 2022.

La situation des finances publiques du Maroc post-COVID-19 nécessite une gestion prudente et des réformes fiscales stratégiques pour restaurer la stabilité financière et promouvoir la croissance économique à long terme.

En conclusion, la crise COVID-19 a eu un impact significatif sur les finances publiques marocaines, mettant en évidence la nécessité pour le gouvernement d'adopter des politiques fiscales et budgétaires appropriées pour faire face aux défis économiques actuels et futurs.

2. Mesures fiscales de soutien pendant la crise COVID-19

2.1 Analyse des mesures d'urgence mises en place

Le gouvernement marocain a mis en œuvre plusieurs mesures fiscales d'urgence pour soutenir l'économie et les citoyens pendant la crise sanitaire, comprenant :

- Réduction des taux d'imposition : Le gouvernement a adopté des réductions temporaires des taux d'imposition pour certains secteurs économiques affectés par la crise. A titre d'exemple, la Loi de Finances pour l'année 2020 ont prévu un abattement de 25% sur la base imposable correspondant au chiffre d'affaires réalisé par les personnes susvisées via ce mode de paiement ⁸².
- Report des échéances fiscales : Des mesures de report des échéances fiscales ont été mises en place pour soulager la trésorerie des entreprises et des particuliers confrontés à des difficultés financières. Par exemple, les entreprises ont bénéficié d'un report de 2 mois pour le paiement de l'impôt sur les sociétés (IS), tandis que les particuliers ont pu reporter le paiement de l'impôt sur le revenu (IR) jusqu'à une date ultérieure⁸³.
- Prorogation des délais de déclaration : Des délais supplémentaires ont été accordés pour la déclaration et le paiement de divers impôts afin de permettre aux contribuables de se concentrer sur la gestion de leur entreprise ou de leurs finances personnelles pendant la crise. Par exemple, le délai de dépôt de la déclaration de TVA a été prolongé de 60 jours pour les entreprises⁸⁴.
- Mesures de soutien financier : Le gouvernement a mis en place des mesures de soutien financier direct pour les entreprises et les ménages les plus touchés par la crise. Cela comprenait des subventions et des aides financières pour les petites entreprises, les travailleurs indépendants et les familles les plus vulnérables. Par exemple, un fonds d'urgence a été créé pour fournir une aide financière aux travailleurs informels et aux personnes ayant perdu leur emploi en raison de la crise⁸⁵.

⁸² Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. Communiqués de presse officiels sur les mesures fiscales de soutien pendant la crise COVID-19.

⁸³ Rapports du Haut-Commissariat au Plan (HCP) sur l'impact économique de la crise COVID-19 au Maroc.

⁸⁴ Publications de la Direction Générale des Impôts du Maroc sur les mesures fiscales d'urgence.

⁸⁵ Banque Mondiale. "Rapport sur l'impact des mesures de soutien économique pendant la crise de la COVID-19 au Maroc".

- Incitations à l'investissement : Pour stimuler l'investissement et la relance économique, des incitations fiscales ont été accordées pour encourager les entreprises à investir dans certains secteurs prioritaires. Par exemple, les entreprises investissant dans des projets liés aux énergies renouvelables ont bénéficié d'une exonération fiscale sur les bénéfices pendant une période déterminée⁸⁶.

2.2 Évaluation de leur efficacité dans la prévention et la gestion de la crise

Après avoir examiné en détail les mesures fiscales mises en place par le gouvernement marocain pour faire face à la crise COVID-19, il est maintenant essentiel d'évaluer l'efficacité de ces mesures dans la prévention et la gestion de la crise. Cette évaluation permettra de déterminer dans quelle mesure ces politiques ont répondu aux besoins économiques et sociaux urgents du pays, en mettant en évidence à la fois leurs points forts et leurs lacunes. Il est temps Passons maintenant à une analyse approfondie de l'impact de ces mesures et de leur efficacité dans la gestion de la crise.

La mise en œuvre des mesures fiscales d'urgence pendant la crise COVID-19 au Maroc a été une réponse essentielle pour atténuer les effets économiques et sociaux de la pandémie. Cette section évalue l'efficacité de ces mesures en examinant leur impact sur différents aspects de l'économie et de la société marocaines.

- Analyse des mesures fiscales d'urgence :

Les mesures fiscales adoptées par le gouvernement marocain comprenaient une série de réductions d'impôts, des reports d'échéances fiscales, des subventions et des aides financières directes aux entreprises et aux ménages. Par exemple, une réduction temporaire du taux de TVA sur certains produits essentiels a été mise en place pour atténuer l'impact sur le coût de la vie des ménages les plus vulnérables. De plus, des reports de paiement des impôts ont été accordés aux entreprises pour soulager leur trésorerie et maintenir leur activité pendant la crise⁸⁷.

- Discussion sur l'efficacité des mesures :

Malgré ces initiatives, l'efficacité des mesures fiscales de soutien pendant la crise COVID-19 soulève des questions. Tout d'abord, bien que les réductions d'impôts aient pu soulager temporairement la pression financière sur les ménages, leur impact sur la relance économique reste limité. En outre, les reports d'échéances fiscales ont été accueillis favorablement par les entreprises, mais certains secteurs ont exprimé des préoccupations quant à l'accumulation de dette fiscale et aux défis de remboursement à long terme⁸⁸.

⁸⁶ Fonds Monétaire International (FMI). "Analyse des politiques budgétaires et fiscales du Maroc pendant la crise de la COVID-19".

⁸⁷ Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. Communiqués de presse officiels sur les mesures fiscales de soutien pendant la crise COVID-19.

⁸⁸ Rapports du Haut-Commissariat au Plan (HCP) sur l'impact économique de la crise COVID-19 au Maroc.

– Points forts et lacunes :

Parmi les points forts des mesures fiscales, on peut citer leur rapidité de mise en œuvre et leur capacité à fournir un soutien financier immédiat aux entreprises et aux ménages les plus touchés par la crise. Cependant, des lacunes persistent, notamment en ce qui concerne l'inclusion sociale et la protection des travailleurs informels, qui ont été moins susceptibles de bénéficier des aides financières et des subventions⁸⁹.

– Perspectives d'amélioration :

Pour améliorer l'efficacité des mesures fiscales de soutien, il est essentiel de renforcer les mécanismes de ciblage et de garantir une distribution équitable des ressources. De plus, des réformes structurelles sont nécessaires pour renforcer la résilience économique à long terme, y compris une modernisation de l'administration fiscale et des efforts pour réduire l'évasion fiscale et la fraude⁹⁰.

3. Adaptation des politiques fiscales pour la résilience post-crise

La crise COVID-19 a mis en lumière les défis économiques et sociaux auxquels le Maroc est confronté, nécessitant une adaptation des politiques fiscales pour renforcer la résilience post-crise. Cette section propose des réformes fiscales cruciales pour répondre aux défis actuels et promouvoir un développement durable et inclusif.

- Identification des défis post-crise : La crise a laissé des séquelles économiques et sociales, nécessitant une relance économique, la création d'emplois et la réduction des inégalités. Il est crucial d'adapter les politiques fiscales pour répondre à ces défis persistants⁹¹.
- Proposition de réformes fiscales : Des réformes fiscales sont nécessaires pour stimuler la croissance économique et renforcer la résilience. Cela pourrait inclure des ajustements des taux d'imposition, des réformes de l'administration fiscale pour améliorer l'efficacité et la transparence, ainsi que des mesures visant à promouvoir l'investissement dans des secteurs clés de l'économie⁹².
- Promotion du développement durable et de l'inclusion sociale : Les politiques fiscales devraient être orientées vers la promotion du développement durable et de l'inclusion sociale. Des incitations fiscales pour les investissements verts et des programmes de redistribution fiscale peuvent contribuer à réduire les inégalités et à favoriser une croissance inclusive⁹³.

⁸⁹ Publications de la Direction Générale des Impôts du Maroc sur les mesures fiscales d'urgence.

⁹⁰ Banque Mondiale. "Rapport sur l'impact des mesures de soutien économique pendant la crise de la COVID-19 au Maroc".

⁹¹ Rapports du Haut-Commissariat au Plan (HCP) sur l'impact économique de la crise COVID-19 au Maroc.

⁹² Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. Communiqués de presse officiels sur les politiques fiscales post-crise.

⁹³ Banque Mondiale. "Promotion du développement durable et de l'inclusion sociale à travers les politiques fiscales : Leçons tirées de la crise COVID-19".

- Impact sur la démocratie territoriale : Les réformes fiscales proposées peuvent également avoir un impact sur la démocratie territoriale et la gouvernance locale. En renforçant la transparence et la participation citoyenne dans la gestion des finances publiques au niveau local, ces réformes peuvent contribuer à renforcer la démocratie et la gouvernance locale⁹⁴.
- Évaluation des risques et des opportunités : Il est essentiel d'évaluer les risques et les opportunités associés à la mise en œuvre de réformes fiscales post-crise. Tout en atténuant les risques potentiels, telles que les réactions négatives des contribuables, ces réformes offrent également des opportunités pour réorienter les dépenses publiques vers des priorités essentielles et pour adopter des politiques fiscales plus progressistes⁹⁵.

4. Participation citoyenne et démocratie fiscale en temps de crise

- Importance de la participation citoyenne :

La participation citoyenne revêt une importance capitale dans le processus décisionnel fiscal, particulièrement en période de crise. Les citoyens ont un droit légitime à être impliqués dans les choix fiscaux qui impactent leur vie et leur bien-être économique. Leur participation contribue à garantir que les politiques fiscales adoptées reflètent les besoins et les préoccupations de la société dans son ensemble⁹⁶.

- Renforcement de la confiance et de la légitimité :

En permettant aux citoyens d'exprimer leurs opinions et leurs préoccupations, la participation citoyenne renforce la confiance du public dans le processus décisionnel et confère une légitimité accrue aux politiques fiscales adoptées par le gouvernement. Des politiques fiscales élaborées de manière transparente et en collaboration avec les citoyens sont plus susceptibles d'être acceptées et respectées par la population⁹⁷.

- Mécanismes de participation :

Au Maroc, plusieurs mécanismes de participation citoyenne sont en place, tels que les consultations publiques sur le budget organisées par le Ministère de l'Économie et des Finances. Ces forums offrent aux citoyens l'opportunité de contribuer à l'élaboration des politiques budgétaires en partageant leurs perspectives et leurs recommandations. De plus, des organisations de la société civile telles que Transparency Maroc jouent un rôle

⁹⁴ Institut Marocain des Administrations Publiques (IMAP). "Renforcement de la démocratie territoriale à travers la réforme fiscale : Études de cas internationales".

⁹⁵ Fonds Monétaire International (FMI). "Analyse des risques et des opportunités des réformes fiscales post-crise : Le cas du Maroc".

⁹⁶ Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. Consultations publiques sur le budget.

⁹⁷ Rapport annuel de la Cour des Comptes du Maroc.

essentiel en surveillant les dépenses publiques et en plaidant en faveur d'une gouvernance transparente et responsable⁹⁸.

– Transparence et accès à l'information :

La transparence et l'accès à l'information sont des éléments essentiels pour faciliter la participation citoyenne. Au Maroc, des initiatives visent à rendre les données fiscales et budgétaires accessibles au grand public, telles que le Portail de la Direction Générale des Impôts. Ces efforts permettent aux citoyens de prendre des décisions éclairées et de participer de manière significative au processus décisionnel fiscal⁹⁹.

– Initiatives de participation citoyenne pendant la crise COVID-19 :

Pendant la crise COVID-19, le Maroc a mis en place diverses initiatives de participation citoyenne pour impliquer la population dans la prise de décision fiscale. Des consultations publiques sur le budget ont été organisées pour recueillir les avis des citoyens sur les mesures fiscales d'urgence. Ces initiatives ont joué un rôle crucial en renforçant la transparence et la légitimité des politiques fiscales adoptées. À titre d'exemple, le Ministère de l'Économie et des Finances a lancé des forums régionaux de dialogue sur le budget pour permettre aux citoyens de partager leurs préoccupations et leurs recommandations.

Ces initiatives de participation citoyenne pendant la crise COVID-19 offrent des perspectives prometteuses pour l'avenir de la gouvernance fiscale au Maroc. En renforçant la démocratie fiscale et en promouvant une plus grande transparence et redevabilité, le Maroc peut surmonter les défis actuels et construire un système fiscal plus résilient et plus juste pour tous ses citoyens.

– Défis de la participation citoyenne en temps de crise :

En temps de crise, la participation citoyenne peut être entravée par divers défis, tels que la difficulté à mobiliser les citoyens en raison de contraintes de temps et de ressources. De plus, la complexité accrue des politiques fiscales d'urgence peut rendre l'accès à l'information plus difficile pour les citoyens. Surmonter ces obstacles nécessite des efforts concertés pour renforcer l'engagement citoyen et garantir une plus grande transparence et reddition de comptes dans la gestion des finances publiques¹⁰⁰.

– Opportunités pour renforcer la démocratie fiscale :

Malgré les défis, les crises offrent également des opportunités pour renforcer la démocratie fiscale. Les gouvernements peuvent profiter de ces moments pour intensifier les efforts visant à améliorer la communication et l'engagement avec les citoyens, renforcer les mécanismes de consultation publique et promouvoir une plus grande transparence et responsabilité dans la gestion des finances publiques. En renforçant la

⁹⁸ Transparency Maroc. Rapports sur la surveillance des dépenses publiques.

⁹⁹ Direction Générale des Impôts du Maroc. Portail de l'information fiscale.

¹⁰⁰ Institut Marocain des Administrations Publiques. Rapports sur la participation citoyenne.

participation citoyenne, les gouvernements peuvent élaborer des politiques fiscales plus inclusives et mieux adaptées aux besoins de la société¹⁰¹.

Conclusion

En récapitulant les principales conclusions de cette étude, il est évident que la gestion fiscale et la gouvernance démocratique jouent un rôle crucial dans la réponse aux crises, en particulier dans le contexte marocain post-crise COVID-19. Tout au long de cet article, nous avons examiné de près l'impact de la crise sur les finances publiques, ainsi que le rôle de la fiscalité dans la prévention et la gestion des crises. Nous avons également exploré la manière dont la participation citoyenne peut renforcer la démocratie fiscale, en contribuant à la transparence, à la redevabilité et à la légitimité des politiques fiscales adoptées.

En regardant vers l'avenir, il est impératif que le Maroc continue à renforcer ses mécanismes de transparence, de participation citoyenne et de gouvernance démocratique dans la gestion des finances publiques. Cela nécessite des efforts concertés pour améliorer l'accès à l'information, promouvoir une plus grande implication des citoyens dans le processus décisionnel et renforcer les mécanismes de contrôle et de supervision. En outre, il est essentiel d'identifier et de mettre en œuvre des réformes fiscales qui favorisent la résilience économique et renforcent la démocratie territoriale.

En conclusion, la crise COVID-19 a mis en évidence l'importance cruciale de la fiscalité et de la gouvernance démocratique dans la construction d'une société plus résiliente et inclusive au Maroc. En adoptant une approche proactive et inclusive, le Maroc peut surmonter les défis actuels et saisir les opportunités pour façonner un avenir plus durable et démocratique pour tous ses citoyens.

Références

- Aboulafia, D. M., et al. (2017). *Fiscal Policy and Economic Development: Theory, Evidence, and Case Studies*. New York: Oxford University Press.
- Atkinson, A. B., & Stiglitz, J. E. (1980). *Lectures on Public Economics*. New York: McGraw-Hill.
- Banque Africaine de Développement (BAD). (2019). *Rapport sur la gouvernance et la gestion des finances publiques au Maroc*.
- Banque Mondiale. (2022). *Rapport sur l'impact des mesures de soutien économique pendant la crise de la COVID-19 au Maroc*.
- Bird, R. M., & Tait, A. A. (2019). *Tax Policy and Development*. New York: Oxford University Press.

¹⁰¹ Haut-Commissariat au Plan du Maroc. *Études sur la gouvernance publique et la démocratie participative*.

- Cour des comptes du Maroc. (2022). Rapports annuels sur la gestion des finances publiques.
- Direction Générale des Impôts du Maroc. (2021). Publications sur les mesures fiscales d'urgence.
- Fonds Monétaire International (FMI). (2021). "Analyse des politiques budgétaires et fiscales du Maroc pendant la crise de la COVID-19".
- Fonds Monétaire International (FMI). (2022). Analyse des risques et des opportunités des réformes fiscales post-crise : Le cas du Maroc.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2020). "Impact de la crise sanitaire sur le tourisme au Maroc : Résultats de l'enquête trimestrielle auprès des établissements d'hébergement touristique".
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2021). Rapports sur l'impact économique de la crise COVID-19 au Maroc.
- Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. (2020). Communiqués de presse officiels sur les mesures fiscales de soutien pendant la crise COVID-19.
- Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. (2021). Communiqués de presse officiels sur les politiques fiscales post-crise.
- Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. (2022). Consultations publiques sur le budget.
- Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. (2021). Loi organique relative à la gestion des finances publiques (LOGFP).
- Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. (2021). Plateforme "Budget ouvert"
- Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc. (2023). Rapport sur l'état des finances publiques.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2021). Perspectives économiques du Maroc 2021.
- Organisation Marocaine des Droits Humains (OMDH). (2019). Rapports sur la participation citoyenne et la gouvernance démocratique au Maroc.
- Transparency Maroc. (2020). Rapports sur la surveillance des dépenses publiques.

LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES AU MAROC A L'ERE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN MOROCCO IN THE ERA OF NEW PUBLIC MANAGEMENT

Ismail MERCHICH

*Doctorant,
Laboratoire de recherche en gestion, économie et sciences sociales (LARGESS)
Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali
(merchich.i@ucd.ac.ma)*

Kaoutar EL ABIDI AMINE

*Enseignante-Chercheuse,
Laboratoire de recherche en gestion, économie et sciences sociales (LARGESS)
Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali
(kaoutara@gmail.com)*

Résumé :

Le Nouveau Management Public (NMP), influencé par les pratiques du secteur privé, encourage une gestion axée sur la performance, la transparence et la responsabilisation, constituant ainsi un levier pour moderniser les institutions publiques. Dans ce cadre, l'intégration des principes de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) s'impose comme un impératif stratégique pour relever les défis de la gouvernance durable et transparente. Cet article propose une analyse exploratoire des mécanismes d'implémentation de la RSO dans le secteur public marocain, en identifiant les leviers favorisant son adoption ainsi que les obstacles rencontrés. Il examine en particulier la manière dont le NMP peut faciliter l'adoption de pratiques managériales plus responsables et durables, tout en soulignant les tensions inhérentes entre les impératifs de performance économique et les engagements sociétaux. Enfin, il met en lumière les défis auxquels les administrations publiques marocaines sont confrontées, notamment une bureaucratie rigide et une résistance organisationnelle au changement, qui freinent l'implémentation efficace des pratiques de RSO.

Mots clés : RSO, développement durable, ODD, RSOP, Nouveau Management Public, Maroc.

Abstract:

New Public Management (NPM), inspired by private sector practices, advocates for governance centered on performance, transparency, and accountability, thus serving as a catalyst for the modernization of public institutions. In this context, the integration of Corporate Social Responsibility (CSR) principles emerges as a strategic necessity to address the challenges of sustainable and transparent governance. This article provides an

exploratory analysis of the mechanisms for CSR implementation within the Moroccan public sector, identifying the drivers facilitating its adoption and the barriers impeding its progress. It specifically examines how NPM can promote the integration of more responsible and sustainable management practices, while also underscoring the tensions between economic performance objectives and societal commitments. Additionally, the article highlights the challenges confronting Moroccan public administrations, including rigid bureaucratic structures and organizational resistance to change, which inhibit the effective implementation of CSR initiatives.

Keywords: CSR, sustainable development, SDGs, public sector CSR, New Public Management, Morocco.

Introduction

À l'ère du Nouveau Management Public (NMP), les organisations publiques à travers le monde, et notamment au Maroc, sont confrontées à des pressions croissantes pour moderniser leurs pratiques de gestion, afin de répondre aux exigences accrues en matière de performance, de transparence et de responsabilité. Le NMP, qui s'inspire des pratiques du secteur privé, met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, l'efficacité des services publics et la satisfaction des usagers. Dans ce contexte, l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans les administrations publiques s'affirme comme un impératif stratégique, tant pour améliorer la légitimité des institutions publiques que pour répondre aux défis globaux posés par les Objectifs de Développement Durable (ODD). Si la RSO est bien ancrée dans le secteur privé, sa transposition au secteur public pose des questions théoriques et pratiques, nécessitant une analyse approfondie des mécanismes de mise en œuvre et de leur impact sur la performance publique.

La RSO dans le secteur public est perçue comme un cadre de référence pour promouvoir des pratiques de gestion éthiques et durables, visant à concilier efficacité institutionnelle et contribution au bien-être social et environnemental. L'adoption de la RSO par les organisations publiques marocaines reflète une prise de conscience accrue de l'importance de l'éthique et de la durabilité dans la gouvernance. Ce processus s'inscrit dans le cadre plus large des réformes de la gouvernance publique entreprises par le Maroc au cours des dernières décennies, avec un accent particulier sur la modernisation administrative, l'amélioration de la qualité des services publics et la gestion des ressources publiques de manière responsable. Les réformes marocaines, influencées par le NMP, visent à introduire des pratiques innovantes inspirées du secteur privé, tout en maintenant les valeurs traditionnelles du service public, telles que l'équité, la continuité du service et l'intérêt général.

Les Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés par les Nations Unies en 2015, visent à éradiquer la pauvreté, à protéger la planète et à garantir une prospérité partagée d'ici 2030. Dans cette perspective, les organisations publiques marocaines ont un rôle central à jouer, non seulement en tant que prestataires de services publics, mais aussi en tant qu'acteurs de transformation sociale. L'intégration des principes de la RSO dans les stratégies et les politiques publiques permet aux administrations de contribuer de manière tangible à l'atteinte des ODD. En adoptant des pratiques responsables, les institutions publiques marocaines peuvent non seulement renforcer leur propre performance, mais

aussi servir de modèle pour le secteur privé et la société civile, en créant une dynamique nationale axée sur la responsabilité sociale et environnementale.

Cependant, l'intégration de la RSO dans le secteur public marocain présente plusieurs défis. Les organisations publiques sont souvent confrontées à des contraintes structurelles et institutionnelles, telles qu'une bureaucratie rigide, une culture organisationnelle réticente au changement et des ressources financières limitées. Ces obstacles peuvent entraver l'adoption effective des pratiques de RSO, limitant ainsi leur potentiel à améliorer la performance publique et à contribuer à la réalisation des ODD. Par ailleurs, la gestion des attentes des parties prenantes, y compris les citoyens, les partenaires privés et les organisations internationales, constitue un autre défi majeur pour les administrations publiques. Ces attentes sont de plus en plus orientées vers une gouvernance plus transparente, plus participative et plus responsable.

Dans ce contexte, le Nouveau Management Public (NMP) offre un cadre théorique et opérationnel pour soutenir la mise en œuvre de la RSO dans le secteur public. Cette théorie de gouvernance met l'accent sur la collaboration, la participation des parties prenantes et la décentralisation dans la gestion publique. Contrairement aux modèles plus traditionnels, qui reposaient sur une hiérarchie stricte et une centralisation des décisions, cette théorie préconise une approche plus inclusive et participative, où différents acteurs – publics, privés et de la société civile – sont impliqués dans le processus décisionnel. Ce modèle promeut également une gouvernance en réseau, dans laquelle les acteurs collaborent dans des structures souples et participatives, facilitant ainsi une plus grande réactivité aux besoins locaux. Par exemple, dans les municipalités, la participation des citoyens et des organisations locales à la prise de décisions peut être renforcée grâce à la décentralisation des budgets et à la mise en place de mécanismes de concertation publique (Bevir & Rhodes, 2003). Ainsi, en introduisant des pratiques de gestion axées sur les résultats, la responsabilisation des acteurs publics et l'efficacité des processus administratifs, le NMP peut fournir les outils nécessaires pour aligner les objectifs de la RSO avec les impératifs de performance publique. De plus, le NMP met en avant l'importance de l'innovation managériale, de la transparence et de la participation citoyenne, autant d'éléments qui peuvent renforcer l'impact de la RSO dans le secteur public.

L'objectif de cet article est d'explorer la manière dont la RSO est intégrée dans les organisations publiques marocaines à l'ère du NMP et d'analyser l'impact de cette intégration sur la performance institutionnelle et la réalisation des Objectifs de Développement Durable. À travers une revue de littérature, cet article propose une analyse critique des mécanismes et des stratégies adoptés par les administrations publiques marocaines pour promouvoir la RSO, tout en identifiant les leviers et les obstacles à son adoption. Il s'agira également d'évaluer dans quelle mesure le cadre du NMP peut faciliter cette transition vers une gestion publique plus responsable et plus durable.

I. LES FONDEMENTS THEORIQUES DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS

1. Définition, théories et modèles fondateurs du Nouveau Management Public

Le Nouveau Management Public (NMP) a émergé dans les années 1980 et a profondément influencé la gestion publique dans de nombreux pays. Il vise à appliquer des pratiques de gestion issues du secteur privé, telles que la gestion par objectifs, la contractualisation et le contrôle de la performance, dans le secteur public afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité (Hood, 1991). Ce modèle introduit également la décentralisation et l'utilisation de mécanismes de marché pour stimuler la concurrence et l'innovation (Pollitt & Bouckaert, 2011). Les critiques du modèle traditionnel de gestion publique, perçu comme inefficace et bureaucratique, ont favorisé l'émergence du NMP. Cette approche permet aux organisations publiques de devenir plus orientées vers les citoyens, tout en améliorant la transparence et la responsabilité (Dunleavy & Hood, 1994). Malgré ses avantages, le NMP a également suscité des débats, notamment sur la marchandisation des services publics et le risque d'inégalités sociales accrues (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Le Nouveau Management Public (NMP) est soutenu par plusieurs cadres théoriques qui cherchent à expliquer ses principes directeurs et à évaluer son impact sur la gestion des organisations publiques. Ces théories fournissent des bases conceptuelles solides qui ont influencé la manière dont les réformes de la gestion publique ont été mises en œuvre à travers le monde. Parmi ces approches, certaines se sont avérées particulièrement influentes dans le développement du NMP, notamment la théorie de l'agence, la théorie de la production publique, la théorie de la gestion par objectifs, et la théorie de la valeur publique.

La théorie de l'agence et le NMP : Proposée par Jensen et Meckling (1976), la théorie de l'agence explore la relation entre deux acteurs : les "principaux" (par exemple, les citoyens ou les gouvernements) et leurs "agents" (les gestionnaires publics). Selon cette théorie, les agents peuvent avoir des objectifs divergents de ceux des principaux, notamment en raison d'intérêts personnels, de l'asymétrie d'information ou de la complexité de la tâche à accomplir. En d'autres termes, les gestionnaires publics, responsables de la mise en œuvre des politiques publiques, pourraient ne pas toujours agir dans l'intérêt des citoyens, ce qui peut engendrer des problèmes d'efficacité, de corruption ou de gaspillage des ressources. Le NMP cherche à surmonter ces divergences en introduisant des mécanismes de contrôle visant à aligner les objectifs des gestionnaires publics avec ceux des citoyens. Parmi ces mécanismes, la contractualisation et la rémunération liée à la performance sont couramment utilisés pour responsabiliser les gestionnaires et encourager des comportements alignés sur les résultats attendus. Par exemple, dans le secteur de la santé publique, un hôpital peut être incité à améliorer la qualité des soins grâce à un système de récompenses basé sur des indicateurs de performance tels que les taux de satisfaction des patients ou les résultats cliniques (Jensen & Meckling, 1976).

La théorie de la production publique et le NMP : Ce modèle, introduit par Lynn (1987), considère la prestation des services publics comme un processus de production, où les ressources (humaines, financières, matérielles) sont transformées en résultats mesurables. Dans cette optique, les services publics sont vus comme une "production de valeur" pour les citoyens, et la gestion des ressources devient cruciale pour maximiser cette valeur. Le NMP met l'accent sur l'efficacité dans l'allocation et l'utilisation des ressources publiques, en cherchant à améliorer les résultats tout en minimisant les coûts. Le NMP

intègre ce modèle en adoptant une approche orientée vers la performance, où les résultats sont mesurés, surveillés et comparés à des objectifs prédéfinis. Cette logique de production a été appliquée dans de nombreux secteurs, comme l'éducation et la santé, où l'efficacité des services est régulièrement évaluée à travers des indicateurs de performance (Lynn, 1987). Par exemple, dans le domaine de l'éducation, les ressources financières et humaines allouées aux écoles sont analysées par rapport aux résultats des élèves et à la satisfaction des parties prenantes, permettant ainsi d'ajuster les politiques éducatives pour optimiser la "production" de l'éducation.

La théorie de la gestion par objectifs et le NMP : La gestion par objectifs, popularisée par Drucker (1954), constitue un pilier central du NMP. Elle repose sur l'idée que pour maximiser la performance organisationnelle, il est essentiel de définir des objectifs clairs et mesurables. Ces objectifs permettent de guider les actions des gestionnaires publics et de les évaluer en fonction des résultats atteints. Dans le cadre du NMP, la gestion par objectifs implique non seulement la fixation de buts précis pour les agences gouvernementales, mais aussi la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés. Dans la pratique, cela se traduit par l'établissement de critères de performance, souvent accompagnés d'incitations à atteindre ou dépasser ces objectifs. Par exemple, dans une administration fiscale, des objectifs de recouvrement de recettes fiscales peuvent être fixés, et les agents peuvent être évalués et récompensés en fonction de leur capacité à atteindre ces cibles (Drucker, 1954).

La théorie de la valeur publique et le NMP : Cette théorie, introduite par Moore (1995), soutient que le rôle des gestionnaires publics est de maximiser la création de valeur pour les citoyens à travers la prestation des services publics. Contrairement aux modèles purement orientés vers la performance financière, cette théorie met l'accent sur la nécessité d'apporter des bénéfices sociaux et économiques tangibles aux citoyens. Le NMP adopte cette perspective en mettant l'accent sur la création de valeur publique dans la gestion des services publics. L'innovation, l'efficacité et la réactivité sont ainsi intégrées dans les pratiques managériales pour garantir que les services offerts répondent aux besoins des citoyens. Dans ce cadre, les gestionnaires publics sont encouragés à identifier des moyens de maximiser la valeur créée pour les parties prenantes, par exemple en améliorant la qualité des services ou en réduisant les délais de prestation (Moore, 1995).

2. La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) : Un Levier pour l'Atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD)

La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et le Développement Durable sont deux concepts fondamentaux qui se sont imposés comme des piliers de la gestion contemporaine, répondant aux défis posés par les mutations sociales, économiques et environnementales. Leur émergence, en tant qu'outils de transformation des pratiques organisationnelles, découle d'une prise de conscience accrue des enjeux globaux, tant au niveau des entreprises privées que des institutions publiques. Le cadre théorique du Nouveau Management Public (NMP), centré sur la modernisation et l'efficacité des administrations, joue un rôle déterminant dans l'intégration de ces concepts au sein des politiques publiques. Ce développement s'observe particulièrement au Maroc, où les

organisations publiques sont de plus en plus appelées à articuler leurs actions avec les principes de la RSO et du Développement Durable.

La RSO peut être définie comme l'engagement des organisations à évaluer et à gérer les impacts de leurs activités sur la société et l'environnement, dans une démarche de responsabilité et de transparence. Selon la norme internationale ISO 26000 (2010), la RSO est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, exprimée à travers un comportement éthique et transparent, contribuant au développement durable ». Ce cadre normatif souligne la nécessité pour les organisations d'intégrer les attentes des parties prenantes, le respect des lois, et l'adoption d'une gouvernance axée sur la durabilité.

L'évolution de la RSO témoigne d'un processus continu de transformation. D'une approche principalement philanthropique dans les années 1970, la RSO a évolué vers un modèle plus stratégique dans les années 2000, lorsque les entreprises ont commencé à comprendre les avantages concurrentiels d'une gestion socialement responsable (Carroll, 1999). Cette transition s'est accélérée avec l'intensification des préoccupations sociétales, environnementales, et des régulations imposées par les gouvernements (Porter & Kramer, 2006). Par ailleurs, le passage de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à la RSO a permis d'élargir ce concept à d'autres types d'organisations, y compris les administrations publiques et les ONG (Dahlsrud, 2008), rendant le cadre applicable à toutes les entités, indépendamment de leur nature ou taille.

Le concept de Développement Durable, formulé dans le rapport Brundtland de 1987, se définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce concept repose sur trois piliers : économique, social et environnemental, qui doivent être équilibrés pour assurer la viabilité à long terme des sociétés humaines et de l'écosystème planétaire. Depuis l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2015 par les Nations Unies, le Développement Durable est devenu une référence internationale, proposant une feuille de route claire pour éradiquer la pauvreté, réduire les inégalités et protéger l'environnement (Sachs, 2012).

L'adhésion des gouvernements, des entreprises et des organisations publiques aux ODD souligne l'importance d'une action concertée à tous les niveaux – global, national et local. Cette action coordonnée requiert des pratiques durables de la part de toutes les parties prenantes afin de garantir un avenir plus équitable pour les générations futures (Hopwood, Mellor, & O'Brien, 2005). En effet, la RSO et le Développement Durable sont intrinsèquement liés, car ils partagent un objectif commun : concilier la croissance économique avec la protection de l'environnement et l'amélioration du bien-être social (Dyllick & Hockerts, 2002). Ces deux concepts, bien qu'ils aient émergé indépendamment, convergent aujourd'hui vers une approche holistique de la gestion des organisations, impliquant une prise en compte simultanée des dimensions économiques, sociales et environnementales dans la formulation des stratégies organisationnelles (Elkington, 1997).

La RSO, à travers ses mécanismes de gouvernance responsable, permet aux organisations de contribuer activement aux ODD. Elle encourage notamment l'adoption de pratiques de gestion durable telles que la réduction de l'empreinte écologique, la gestion rationnelle

des ressources naturelles et le respect des droits humains. Ces principes permettent aux organisations d'améliorer leur performance tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes, qui demandent une plus grande transparence et responsabilité dans la gestion des impacts sociaux et environnementaux (Freeman, 1984).

Les synergies entre la RSO et le Développement Durable s'articulent autour de plusieurs principes communs, dont l'importance stratégique pour les organisations publiques marocaines ne cesse de croître.

- Objectifs partagés : La RSO incite les organisations à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités, tandis que le Développement Durable vise à satisfaire les besoins actuels sans compromettre ceux des générations futures (Brundtland, 1987). Ces deux approches convergent sur la nécessité de développer des stratégies qui conjuguent prospérité économique et préservation des équilibres écologiques. Dans le contexte des organisations publiques marocaines, ces objectifs communs se traduisent par des politiques visant à améliorer la qualité de vie des citoyens, promouvoir l'inclusion sociale et protéger les ressources naturelles, conformément aux ODD.

- Intégration de la durabilité : L'intégration de la durabilité est au cœur des stratégies de la RSO. Elle incite les organisations à adopter des pratiques de gestion responsables, notamment en matière de préservation des ressources naturelles, de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de protection de la biodiversité (Porter & Kramer, 2011). Ce principe se retrouve également dans les objectifs du Développement Durable, qui prônent une exploitation équilibrée des ressources pour prévenir leur dégradation. Pour les organisations publiques marocaines, cette intégration se traduit par l'élaboration de politiques publiques visant à minimiser l'empreinte écologique des activités gouvernementales tout en maximisant l'impact social, par exemple à travers des initiatives locales d'énergie propre, de gestion de l'eau ou d'agriculture durable.

- Gouvernance responsable : Un autre principe commun entre la RSO et le Développement Durable est l'importance d'une gouvernance responsable, fondée sur la transparence, la participation des parties prenantes et la redevabilité (ISO, 2010). Une gouvernance efficace implique le respect des lois, des normes internationales, et l'adoption de pratiques éthiques qui garantissent la responsabilité sociale des organisations. Dans les administrations publiques marocaines, cela se manifeste par un renforcement de la transparence administrative, une implication active des citoyens dans les processus de décision et l'instauration de mécanismes de redevabilité, conformément aux principes de bonne gouvernance promus par les ODD. En renforçant la gouvernance responsable, les organisations publiques peuvent non seulement améliorer la qualité des services publics, mais aussi renforcer la confiance du public envers les institutions, essentielle dans un contexte de montée des attentes en matière de transparence et de responsabilité (Aguilera et al., 2007).

II. ARTICULATION ENTRE LE NMP ET LA RSO DANS LE SECTEUR PUBLIC AU MAROC

Le Maroc a entrepris d'importantes réformes pour moderniser son administration publique, en s'appuyant sur le cadre conceptuel du Nouveau Management Public (NMP).

Ces réformes visent à améliorer l'efficacité et la performance des services publics, traditionnellement critiqués pour leur lourdeur bureaucratique et leur inefficacité. Le NMP, qui préconise une gestion orientée vers la performance, l'efficacité et la transparence, s'inscrit parfaitement dans le contexte marocain où les attentes des citoyens en matière de qualité des services publics se font de plus en plus pressantes. Parallèlement, la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques (RSOP) est devenue une approche incontournable pour aborder les défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels le Maroc est confronté (Ben Aissa, 2019). Toutefois, malgré l'ambition de ces réformes, leur mise en œuvre reste inégale. Les résultats de l'enquête de conjoncture réalisée par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) en 2023 révèlent une baisse notable du moral des ménages, avec un Indice de Confiance des Ménages (ICM) atteignant 443 points, son niveau le plus bas depuis le lancement de l'enquête en 2008. Ces résultats traduisent une perception persistante de l'inefficacité des réformes, notamment en ce qui concerne l'impact perçu sur la qualité des services publics

1. Les opportunités du Nouveau Management Public pour promouvoir la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques

D. Renforcer la gouvernance publique et promouvoir sa durabilité

Le Nouveau Management Public (NMP) a contribué de manière significative à l'amélioration de la gouvernance publique au Maroc, en favorisant l'optimisation des ressources et la rationalisation des processus administratifs. Ces principes du NMP s'alignent étroitement avec les objectifs de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), en particulier en ce qui concerne la transparence et l'efficacité dans la gestion publique. L'un des exemples les plus marquants de cette convergence au Maroc est la mise en place du Portail National des Marchés Publics (PNMP) en 2012, conçu pour accroître la transparence et la compétitivité des procédures de passation de marchés publics, tout en réduisant les risques de corruption (Transparency Maroc, 2021). De plus, la numérisation des procédures de commande publique au Maroc, soutenue par les réformes du NMP, a eu un impact environnemental notable. Selon un rapport de la Banque mondiale (Verdir l'économie marocaine en dématérialisant les marchés publics, 2023), cette transition vers des processus dématérialisés a permis non seulement de renforcer la transparence et l'efficacité, mais aussi de réduire de manière significative les émissions de CO₂. Cette réforme, en intégrant des solutions numériques, contribue ainsi à la durabilité environnementale des pratiques administratives, tout en modernisant la gestion publique.

E. Renforcer la transparence et la redevabilité de la gestion publique

Le renforcement de la transparence et de la redevabilité dans la gestion publique constitue un axe central du Nouveau Management Public (NMP), contribuant à l'amélioration de la gouvernance et à la promotion de la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques (RSOP). Au Maroc, l'adoption de la Charte Nationale de la Déconcentration Administrative en 2019 s'inscrit dans cette dynamique. Cette réforme vise à rapprocher l'administration des citoyens par une redistribution des compétences entre les administrations centrales et les services déconcentrés au niveau régional, préfectoral et provincial. L'objectif est de renforcer l'efficacité et l'efficacité des services publics en allouant des ressources humaines et financières adéquates aux entités locales, tout en

garantissant une meilleure transparence des procédures administratives. Par ailleurs, le rôle central attribué aux walis et gouverneurs, représentants de l'État au niveau territorial, assure une coordination efficace des services déconcentrés. Ce modèle de gouvernance permet une meilleure adaptation des politiques publiques aux réalités locales et garantit une convergence avec les priorités nationales, tout en augmentant l'autonomie décisionnelle à l'échelle locale.

F. Promouvoir les opportunités d'innovation et de flexibilité :

L'innovation et la flexibilité sont deux moteurs clés du NMP, qui permettent aux organisations publiques de s'adapter rapidement aux défis contemporains, notamment dans le domaine de la RSOP. Au Maroc, des initiatives telles que le programme Digital Morocco 2030 met en avant plusieurs catalyseurs essentiels à l'innovation et à la flexibilité, tels que le développement des talents numériques, l'intelligence artificielle, le cloud et la connectivité. Ces outils jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la réactivité des organisations publiques face aux défis contemporains. En particulier, l'intelligence artificielle occupe une place centrale, non seulement en soutenant la digitalisation des services publics, mais aussi en favorisant une gouvernance agile, élément clé pour accroître la flexibilité des organisations publiques, un principe fondamental du Nouveau Management Public (NMP). Cette approche permet aux institutions de s'adapter rapidement aux évolutions du contexte socio-économique, répondant ainsi de manière efficace aux attentes croissantes des citoyens dans une collaboration étroite entre les différents acteurs, incluant le secteur privé, les administrations et les organismes de formation.

2. Les enjeux particuliers du Nouveau Management Public et de la Responsabilité Sociétale des Organisations Publiques dans le contexte marocain

D. Les tensions entre performance économique et engagements sociétaux

L'un des défis majeurs dans l'intégration du NMP et de la RSOP au Maroc réside dans la tension entre les objectifs de performance économique et les engagements sociétaux. Le NMP impose une gestion axée sur la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité, ce qui peut parfois entrer en contradiction avec les besoins de financement à long terme des projets de RSOP, notamment ceux qui visent à améliorer la durabilité environnementale et sociale (Moore, 1995).

Un exemple concret de cette tension est observé dans les investissements en infrastructures durables. Bien que le Maroc ait lancé plusieurs initiatives ambitieuses dans ce domaine, comme le Plan Maroc Vert pour une agriculture durable ou le Programme national de gestion des déchets ménagers, ces projets nécessitent des investissements à long terme. Or, le cadre du NMP, orienté vers des gains d'efficacité immédiats, peut freiner ces investissements. Une étude de la Banque Africaine de Développement (2020) souligne que le financement des projets environnementaux représente seulement 3 % du budget total des collectivités territoriales, illustrant ainsi les limites de l'engagement des administrations locales en matière de durabilité.

E. La bureaucratisation excessive : une barrière persistante à la RSOP

Bien que le NMP cherche à rationaliser les processus administratifs, la réalité marocaine montre que la bureaucratie reste un obstacle majeur à l'efficacité de la gestion publique. En effet, des procédures lourdes et complexes continuent de ralentir la mise en œuvre des initiatives de RSOP, en particulier dans les secteurs régulés par des législations complexes (Conseil Economique, Social et Environnemental, 2013). Par exemple, les longues procédures d'approbation pour des projets de développement local ou environnemental peuvent retarder l'exécution de ces projets, ce qui réduit leur impact. Des projets de développement lancés dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) ont été retardés en raison de formalités administratives complexes. Cette bureaucratisation excessive compromet la capacité des administrations publiques à répondre rapidement aux besoins sociaux et environnementaux, nuisant ainsi à l'efficacité des initiatives de RSOP.

F. Capacités institutionnelles et résistance au changement : des défis structurels

Enfin, la réussite de l'intégration du NMP et de la RSOP repose largement sur les capacités institutionnelles et humaines des administrations publiques marocaines. Ainsi, malgré l'entrée en vigueur du décret n°2-11-681 du 25 novembre 2011 fixant les modalités de nomination des chefs de divisions et chefs de services dans les Administrations Publiques, le manque de compétences spécialisées dans la gestion des projets de RSOP et la résistance au changement organisationnel constituent des obstacles majeurs à la mise en œuvre de ces réformes ce qui limite la capacité des administrations à concevoir et mettre en œuvre des projets RSOP efficaces. De plus, la résistance au changement persiste dans de nombreuses institutions, où la culture administrative reste ancrée dans des pratiques traditionnelles, peu propices à l'innovation et à l'adoption de nouveaux modèles de gouvernance.

❖ Conclusion :

En conclusion, l'intégration du Nouveau Management Public (NMP) et de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans le secteur public offre des opportunités significatives pour améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer la transparence et encourager l'innovation. Le NMP permet une gestion plus efficace des ressources, ce qui peut être directement bénéfique pour les initiatives de RSO en libérant des ressources financières et humaines pour des projets sociaux et environnementaux. De plus, en renforçant la transparence, les organisations publiques peuvent accroître la confiance des citoyens et des parties prenantes, facilitant ainsi une meilleure évaluation et un suivi plus précis des initiatives de RSO. L'encouragement de l'innovation par le NMP permet également de répondre de manière proactive aux défis sociaux et environnementaux par l'adoption de nouvelles technologies et la mise en place de partenariats public-privé.

Cependant, cette intégration présente des défis notables. Les organisations publiques doivent gérer les tensions entre les objectifs de performance économique et les engagements sociétaux, où les impératifs de réduction des coûts peuvent entrer en conflit avec les investissements nécessaires pour les initiatives de RSO. La pression pour obtenir des résultats rapides peut également conduire à une bureaucratisation excessive, ralentissant la mise en œuvre des projets de RSO et réduisant leur efficacité. De plus, le succès de cette intégration dépend fortement des capacités institutionnelles, qui peuvent

être insuffisantes en raison de formations inadéquates, de résistances au changement ou de contraintes budgétaires.

Pour surmonter ces défis, il est essentiel que les organisations publiques adoptent une approche équilibrée et stratégique. Cela implique de renforcer les capacités institutionnelles par la formation continue et le développement des compétences des gestionnaires publics. Il est également crucial d'aligner les objectifs de performance avec les engagements sociétaux en intégrant les indicateurs de performance de la RSO dans les systèmes de gestion et d'évaluation. Enfin, promouvoir une culture organisationnelle orientée vers la responsabilité sociétale, par le biais de campagnes de sensibilisation et de politiques internes, peut contribuer à maximiser les opportunités offertes par l'intégration du NMP et de la RSO, tout en surmontant les défis associés, pour une gestion publique plus efficace et responsable.

Références

- Aida, K. EL, & Ithri, F. (2020). Déterminants du manque à gagner fiscal au Maroc : quel rôle jouent les facteurs non économiques ? *Alternatives Managériales Economiques*, 2(2), 219-239. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i2.20810>.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Angelia, D., & Suryaningsih, R. (2015). The Effect of Environmental Performance And Corporate Social Responsibility Disclosure Towards Financial Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 348-355. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.045>.
- Barbache, R., & Barzi, R. (2020). L'impact de la responsabilité sociale des marques sur le comportement du consommateur. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(2), 22-41.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Ben Aissa, A. (2019). *La réforme administrative au Maroc : vers une nouvelle gestion publique*. Rabat, Maroc : Les Presses Universitaires du Maroc.
- BENAICHA, O. (2017). *La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs*. Thèse de doctorat, GROUPE ISCAE.
- BOULITEAU, F. (2011). ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale. Anthéa Conseils (blog), 4 août. <https://anthea-conseils.com/principes/>.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3.
- Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 12-23.
- CESE. (2021). Le nouveau modèle de développement du Maroc. Consulté le 28 octobre 2021. <https://www.cese.ma/docs/le-nouveau-modele-de-developpement-du-maroc/>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New York, NY: Capstone.
- Essaber, A., & Idrissi, K. (2020). L'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise pendant la crise Covid-19 : cas des PME marocaines non labellisées RSE. *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 3(2), 46-65.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Cambridge University Press.
- Guenbour, S. (2020). Le devoir de loyauté : Un vecteur de la moralisation de la vie des affaires. *Revue de Droit Civil, Economique et Comparé*, 1(1). <https://revues.imist.ma/index.php/RDCEC/article/view/23094>.
- HCP. (2021). La satisfaction des citoyens envers les services publics : Une enquête nationale. *Journal of Public Policy in Morocco*, 20(3), 23-39.
- Hmioui, A. (2011). Climat de l'investissement et attractivité du Maroc pour l'investissement direct étranger.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52.
- Idrissi, J. B. EL. (s.d.). Les pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise au Maroc : étude exploratoire sur les entreprises labellisées RSE par la CGEM.
- Jabri, S. EL, & Khider, A. EL. (2020). L'impact de la corruption sur la croissance et le développement humain. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(3), 459-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Layadi, H., Rouggani, K., & BOUAYAD Amine, N. (2019). L'Entrepreneuriat social au Maroc : définitions, enjeux et réalité. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (2).

- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises*. 2e édition. Dunod.
- Marzoug, M. BEN. (2021). La lutte contre le blanchiment de capitaux : le banquier entre le principe de non-ingérence et le devoir de vigilance. *Revue de Droit Civil, Economique et Comparé*, 2(1).
- Mlouka, M. BEN, & Boussoura, E. (s.d.). *La théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ?*
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Sachs, J. D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211.
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. New York, NY: Columbia University Press.
- Tahir, A., & Moustaquim, R. (2019). L'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) : outils de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale au Maroc ? Cas de la province de Béni-Mellal. *International Social Sciences and Management Journal*, 1, 29 mai.
- Transparency Maroc. (2021). La transparence des administrations marocaines : Une analyse des données publiques. *Revue Marocaine de la Gouvernance Publique*, 14(2), 45-62.

LE NEW MANAGEMENT PUBLIC DES COMPETENCES AU SERVICE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

NEW PUBLIC MANAGEMENT OF SKILLS FOR PUBLIC ORGANIZATIONS

Mohamed KARIM

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
(karim.mohamed@outlook.fr)

Karim GASSEMI

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ

Jamal JAFRAN

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
(jamal1979jafran@gmail.com)

Salah-eddine KARIM

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
(karimsalaheddine@hotmail.com)

Résumé :

Le lien entre le New Management Public, le management stratégique des compétences et la création de valeur dans le secteur public est une question d'une importance cruciale. Cette relation constitue le cœur d'une recherche visant à répondre à notre problématique centrale qui réside dans la manière dont le management stratégique des compétences peut être déployé de manière efficace dans le secteur public pour maximiser la création de valeur.

Pour répondre à cette problématique, la recherche adopte une méthodologie conceptuelle, qui commence par un éclaircissement sur les pratiques de gestion des compétences dans le secteur public ainsi la notion de la création de valeur et sa relation avec la performance. Ensuite, elle évalue comment ces pratiques peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques des organisations publiques et à l'amélioration de la qualité de ses services.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. Elle dépend en partie de la disponibilité des données et de la coopération des organisations du secteur public, ce qui peut limiter la généralisation des résultats dans la pratique.

En fin, cette recherche met en évidence l'importance du management stratégique des compétences dans le secteur public pour maximiser la création de valeur. Elle offre des aperçus cruciaux sur la manière dont les organisations publiques peuvent adapter leurs pratiques de gestion des compétences pour répondre aux changements environnementaux. Les résultats de cette étude ont une pertinence théorique et pratique, aidant les décideurs du secteur public à mieux comprendre comment le management stratégique des

compétences peut contribuer à la modernisation du secteur tout en garantissant des services de haute qualité.

Mots clés : Le New Management Public, Management stratégique, Compétences, Performance, Création de valeur.

Abstract:

The link between New Public Management, strategic competency management and value creation in the public sector is an issue of crucial importance. This relationship forms the core of a research project aimed at addressing our central problem, which is how strategic competency management can be effectively deployed in the public sector to maximize value creation.

To address this issue, the research adopts a conceptual methodology, which begins by shedding light on competency management practices in the public sector, as well as the notion of value creation and its relationship with performance. It then assesses how these practices can contribute to achieving the strategic objectives of public organizations and improving the quality of their services.

However, this research has certain limitations. It depends in part on the availability of data and the cooperation of public sector organizations, which may limit the generalizability of the results in practice.

Ultimately, this research highlights the importance of strategic skills management in the public sector to maximize value creation. It offers crucial insights into how public organizations can adapt their skills management practices in response to environmental change. The results of this study have both theoretical and practical relevance, helping public sector decision-makers to better understand how strategic skills management can contribute to the modernization of the sector while ensuring high-quality services.

Keywords: New Public Management, Strategic management, Skills, Performance, Value creation.

Introduction

Dans un contexte où les organisations publiques sont confrontées à des défis sans précédent, la gestion des compétences émerge comme un levier essentiel pour garantir leur efficacité et leur adaptation aux changements. Cette introduction vise à explorer le concept de gestion des compétences dans le secteur public, en mettant en lumière son importance stratégique et ses implications pour la performance organisationnelle.

I- Présentation du sujet et de son importance :

La gestion des compétences dans les organisations publiques, souvent désignée sous le terme de "nouveau management public des compétences", englobe l'ensemble des pratiques visant à identifier, développer et aligner les compétences des employés avec les

objectifs stratégiques de l'organisation. Cette approche revêt une importance cruciale pour plusieurs raisons :

D'abord, elle permet d'améliorer la prestation des services publics en assurant que les employés possèdent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins changeants des citoyens (Pynes, 2009).

Ensuite, elle favorise l'adaptation organisationnelle en permettant aux administrations publiques de s'ajuster rapidement aux évolutions politiques, économiques et sociales (Chandler, 2001).

De plus, la gestion des compétences contribue à renforcer la motivation et l'engagement des employés en offrant des perspectives de développement professionnel et de progression de carrière (Selden & Sowa, 2011).

Enfin, elle permet d'optimiser l'utilisation des ressources humaines en identifiant les compétences existantes et en comblant les lacunes potentielles (O'Toole & Meier, 2013).

II- Objectifs de la communication :

Cette communication vise à approfondir la compréhension du concept de gestion des compétences dans le secteur public et à proposer des pistes d'action pour son amélioration. Plus spécifiquement, elle poursuit les objectifs suivants :

- Expliquer les fondements théoriques et les principes clés du nouveau management public des compétences, en s'appuyant sur la littérature académique pertinente.
- Analyser les défis spécifiques rencontrés par les organisations publiques en matière de gestion des compétences, en identifiant les facteurs internes et externes qui influent sur cette dynamique (Olivier & Kotze, 2018).
- Proposer des recommandations pratiques pour renforcer la gestion des compétences dans le secteur public, en mettant en avant les bonnes pratiques et les leçons apprises issues de recherches empiriques (Akkermans & Tims, 2017).
- Favoriser le partage d'expériences et le développement d'une vision commune entre les acteurs concernés, en encourageant le dialogue et la collaboration autour de cette thématique cruciale (Demircioglu & Audretsch, 2018).

En conclusion, cette communication aspire à enrichir le débat sur la gestion des compétences dans les organisations publiques en intégrant des perspectives académiques et pratiques. En mobilisant les connaissances et les ressources disponibles, il est possible de transformer les défis actuels en opportunités de développement et d'innovation pour le secteur public.

Section 1 : le contexte du New Management Public :

I- Origines et principes fondamentaux :

Le New Public Management (NPM) a émergé dans les années 1980 et 1990 comme une réponse aux défis de l'inefficacité bureaucratique et à la recherche de moyens pour rationaliser les opérations gouvernementales. Ses principes fondamentaux incluent la décentralisation, la délégation de responsabilités, la fixation d'objectifs mesurables et

l'adoption de pratiques du secteur privé telles que la gestion axée sur la performance (Hood, 1991). Cette approche met également l'accent sur la compétition interne ou externe et la responsabilisation des gestionnaires publics pour améliorer l'efficacité et l'efficacé des services publics (Pollitt & Bouckaert, 2011).

II- Adaptation aux besoins des organisations publiques modernes :

Cependant, le NPM a été critiqué pour son application rigide et universelle, ainsi que pour son effet potentiellement négatif sur les services publics et les valeurs démocratiques (Hood, 1995). Pour s'adapter aux besoins des organisations publiques modernes, des ajustements ont été proposés, intégrant des éléments de gouvernance participative, de responsabilité sociale et de gestion des connaissances (Christensen & Lægreid, 2007).

Des recherches récentes soulignent l'importance de l'adaptabilité et de la flexibilité dans la mise en œuvre des principes du NPM afin de répondre aux défis spécifiques auxquels sont confrontées les organisations publiques. Par exemple, l'intégration de pratiques de gouvernance collaborative peut améliorer la capacité des administrations publiques à relever les défis complexes et intersectoriels (Sørensen & Torfing, 2020).

De même, la gestion des compétences est devenue un aspect crucial de la gestion publique moderne, avec un accent croissant sur le développement des compétences et le renforcement des capacités pour répondre aux besoins changeants des citoyens et aux défis émergents (Van Wart & Suino, 2017).

En conclusion, le New Public Management continue d'évoluer pour s'adapter aux réalités changeantes des organisations publiques modernes. En intégrant les enseignements tirés de recherches récentes, il est possible de développer des approches de gestion plus souples et adaptées qui répondent efficacement aux besoins des citoyens et des organisations publiques.

Section 2 : les compétences essentielles dans le New Management Public :

I- Définition et types de compétences :

Dans le contexte du New Public Management (NPM), les compétences essentielles font référence aux connaissances, aptitudes et capacités nécessaires pour répondre aux exigences changeantes de la gestion publique moderne. Ces compétences peuvent être classées en plusieurs catégories :

➤ Compétences techniques :

Ce sont les compétences spécifiques à un domaine d'expertise, telles que la gestion financière, la planification stratégique, l'analyse de données, etc. Ces compétences sont indispensables pour assurer une exécution efficace des tâches et des fonctions au sein de l'organisation publique (Barzelay, 2001).

➤ Compétences interpersonnelles :

Il s'agit des compétences liées à la communication, au travail d'équipe, à la gestion des conflits, à la négociation, etc. Ces compétences sont cruciales pour favoriser la collaboration et les relations interpersonnelles au sein de l'organisation, ainsi que pour interagir efficacement avec les parties prenantes externes (Kickert & Koppenjan, 1997).

➤ **Compétences de leadership :**

Les compétences de leadership incluent la capacité à inspirer, motiver et guider les autres, ainsi qu'à prendre des décisions stratégiques et à gérer le changement. Un leadership efficace est essentiel pour mobiliser les ressources humaines et matérielles de l'organisation vers la réalisation des objectifs organisationnels (Denhardt & Denhardt, 2015).

II- Impact sur la performance organisationnelle :

Les compétences essentielles jouent un rôle crucial dans la performance organisationnelle des administrations publiques. Des recherches récentes ont montré plusieurs façons dont ces compétences influencent positivement la performance :

➤ **Amélioration de l'efficacité opérationnelle :**

Des compétences techniques solides permettent aux employés d'exécuter leurs tâches de manière plus efficace, réduisant ainsi les erreurs et les inefficacités opérationnelles (Van Dooren et al., 2015).

➤ **Renforcement de l'innovation :**

Les compétences interpersonnelles favorisent un climat organisationnel propice à la créativité et à l'innovation en encourageant la collaboration, le partage d'idées et la prise de risques calculée (Henderson et al., 2019).

➤ **Promotion de la gouvernance efficace :**

Les compétences de leadership sont essentielles pour promouvoir une gouvernance efficace en favorisant la transparence, la responsabilité et la participation des parties prenantes dans le processus décisionnel (O'Toole & Meier, 2013).

En conclusion, les compétences essentielles jouent un rôle central dans le New Management Public en contribuant à la performance organisationnelle des administrations publiques. En investissant dans le développement et la gestion de ces compétences, les organisations publiques peuvent renforcer leur capacité à répondre aux défis complexes et changeants de la gestion publique moderne.

Section 3 : les défis et les enjeux de l'implémentation :

I- Résistance au changement :

La résistance au changement constitue l'un des principaux défis lors de l'implémentation de nouvelles initiatives ou réformes dans les organisations publiques. Les employés peuvent être réticents à abandonner les méthodes traditionnelles et à adopter de nouveaux processus ou technologies (Armenakis & Harris, 2009).

Des recherches récentes montrent que la résistance au changement peut provenir de divers facteurs, tels que le manque de communication, les craintes concernant l'incertitude ou les impacts sur l'emploi, ainsi que les préoccupations liées à la perte de contrôle ou de compétence (Lines, 2005).

Pour atténuer la résistance au changement, il est essentiel d'impliquer les employés dès les premières étapes du processus, de fournir une communication claire et transparente

sur les raisons du changement et ses avantages potentiels, ainsi que de créer un environnement de soutien et de formation pour aider les employés à s'adapter aux nouvelles exigences (Kotter & Schlesinger, 2008).

II- Contraintes budgétaires :

Les contraintes budgétaires constituent un autre défi majeur pour l'implémentation de changements dans les organisations publiques. Les ressources financières limitées peuvent entraver la capacité à investir dans de nouvelles technologies, à recruter du personnel qualifié ou à fournir une formation adéquate (Margetic & Margetic, 2019).

Des études récentes soulignent l'importance de la gestion stratégique des ressources budgétaires, en identifiant les priorités et en allouant les fonds de manière efficace pour maximiser l'impact des initiatives de changement (Berman & West, 2019).

En outre, la collaboration avec des partenaires externes et la recherche de sources de financement alternatives peuvent aider à atténuer les contraintes budgétaires et à garantir la viabilité financière des projets de transformation (Papadakis & Barwise, 2018).

III- Répercussions sur les processus et les services :

L'implémentation de changements peut avoir des répercussions significatives sur les processus internes et les services offerts par les organisations publiques. Des études récentes montrent que les changements organisationnels peuvent perturber les flux de travail établis, entraîner des retards dans la prestation des services et causer des niveaux de satisfaction plus faibles chez les utilisateurs (Clegg et al., 2020).

Pour atténuer ces répercussions, il est crucial de mener une analyse approfondie de l'impact potentiel des changements sur les processus et les services, ainsi que d'impliquer les parties prenantes concernées dans la planification et la mise en œuvre des initiatives de changement (Bryson et al., 2018).

De plus, une gestion efficace du changement, comprenant la formation du personnel, la gestion des risques et la communication continue, peut contribuer à minimiser les perturbations et à assurer une transition en douceur vers de nouveaux processus et services (Hayes, 2018).

En conclusion, la résistance au changement, les contraintes budgétaires et les répercussions sur les processus et les services représentent des défis majeurs lors de l'implémentation de changements dans les organisations publiques. En adoptant des approches stratégiques et en s'appuyant sur des pratiques de gestion efficaces, il est possible de surmonter ces défis et de garantir le succès des initiatives de transformation.

Section 4 : les avantages du New Management Public des compétences

I- Efficacité accrue :

La recherche sur l'efficacité organisationnelle et la formation du personnel a mis en lumière l'impact positif du développement des compétences sur la performance globale des organisations publiques.

Les travaux de Moynihan & Pandey (2010) ont examiné l'effet de la formation du personnel sur la productivité et la performance organisationnelle dans le secteur public.

Leur étude a révélé une corrélation significative entre les investissements dans la formation et une meilleure efficacité opérationnelle, notamment en termes de rapidité de réponse aux demandes des citoyens et de qualité des services rendus. Baldwin & Ford (2018) ont également contribué à cette recherche en mettant en évidence le lien entre le développement des compétences et la capacité d'adaptation organisationnelle, soulignant ainsi l'importance de la formation continue pour maintenir une performance élevée dans un environnement en constante évolution.

II-Qualité des services améliorée :

L'amélioration de la qualité des services est un avantage essentiel du New Management Public des compétences, car elle contribue à la satisfaction des citoyens et renforce la confiance dans les institutions publiques.

Les recherches de Berman et al. (2012) ont démontré que la formation et le développement des compétences du personnel sont étroitement liés à la satisfaction des clients dans le secteur public. Leur étude a identifié plusieurs dimensions de la qualité des services, telles que la fiabilité, la compétence et la convivialité, qui sont significativement améliorées lorsque le personnel est bien formé et compétent. De même, Löffler et al. (2019) ont souligné l'importance de la formation continue dans le maintien de normes élevées de qualité des services, en mettant en évidence les avantages tangibles pour les citoyens et les bénéficiaires des services publics.

III-Favorisation de l'innovation :

La promotion de l'innovation est un autre avantage majeur du New Management Public des compétences, car elle permet aux organisations publiques de s'adapter aux changements et de répondre de manière proactive aux défis émergents.

Les recherches de Bryson et al. (2014) ont examiné comment la formation du personnel peut influencer la culture organisationnelle et favoriser l'innovation dans le secteur public. Leur étude a révélé que les organisations qui encouragent le développement des compétences et soutiennent l'apprentissage continu sont plus susceptibles d'adopter des pratiques innovantes et de générer des idées novatrices. De même, Zhang & Bartol (2010) ont étudié le rôle du leadership dans la promotion de l'innovation, mettant en évidence l'importance des compétences en gestion et en communication pour créer un environnement propice à la créativité et à l'expérimentation.

En conclusion, cette analyse approfondie des avantages du New Management Public des compétences, a démontré comment le développement des compétences du personnel peut contribuer à une efficacité accrue, une amélioration de la qualité des services et la promotion de l'innovation dans les organisations publiques.

Section 5 : Des exemples pratiques de succès

I-Cas d'organisations publiques ayant réussi

➤ Ministère de la Santé de Singapour :

Une étude récente menée par Tan et al. (2021) a analysé les initiatives de développement des compétences mises en œuvre par le ministère de la Santé de Singapour. Cette recherche a montré comment la formation du personnel médical et administratif a

contribué à une amélioration significative de la qualité des soins de santé et à une gestion plus efficace des ressources.

➤ **Ville de New York :**

Une étude de Robertson et al. (2020) a examiné les efforts de développement des compétences de la ville de New York pour ses employés municipaux. Cette recherche a mis en évidence comment les programmes de formation ont permis d'optimiser les processus administratifs, d'accroître la satisfaction des citoyens et de renforcer l'efficacité opérationnelle dans divers services municipaux.

➤ **Étude de cas de l'OCDE sur la réforme du service public en Nouvelle-Zélande :**

L'étude de l'OCDE sur la réforme du service public en Nouvelle-Zélande (OCDE, 2020) fournit des exemples concrets de succès dans l'application du New Management Public des compétences, avec des résultats tangibles en termes d'efficacité et d'innovation.

II-Leçons tirées et facteurs de succès

➤ **Leadership visionnaire :**

Une analyse réalisée par Smith et al. (2021) sur plusieurs cas de réussite a souligné l'importance d'un leadership visionnaire dans la promotion du développement des compétences du personnel. Cette recherche a identifié le leadership comme un facteur clé pour créer une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage et à l'innovation.

➤ **Engagement du personnel :**

Une étude de Taylor et al. (2019) a examiné les stratégies d'engagement du personnel dans le cadre des programmes de développement des compétences. Cette recherche a démontré que les organisations qui favorisent la participation active des employés à des initiatives de formation sont plus susceptibles de voir des résultats positifs en termes d'efficacité et de qualité des services.

Conclusion

I-Récapitulation des points clés :

Dans cette communication, nous avons examiné en détail le concept du New Management Public des compétences et ses avantages pour les organisations publiques. Nous avons exploré comment le développement des compétences du personnel peut conduire à une efficacité accrue, une amélioration de la qualité des services et une promotion de l'innovation.

II-Importance du New Management Public des compétences :

Il est clair que le New Management Public des compétences joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance des organisations publiques. En investissant dans le développement des compétences du personnel, les organisations peuvent mieux répondre aux besoins changeants de la société, relever les défis complexes et maintenir leur pertinence dans un environnement en constante évolution.

III-Perspectives futures et recommandations :

Pour l'avenir, il est essentiel que les organisations publiques continuent à prioriser le développement des compétences du personnel. Cela nécessite un engagement continu des décideurs politiques, des gestionnaires et des employés, ainsi qu'une allocation adéquate de ressources pour soutenir les initiatives de formation et de développement professionnel. De plus, il est important d'adopter une approche holistique qui intègre le développement des compétences dans la culture organisationnelle et les pratiques de gestion.

En conclusion, le New Management Public des compétences offre un cadre précieux pour renforcer les capacités des organisations publiques et améliorer leur performance globale. En suivant les recommandations et en restant attentifs aux perspectives futures, nous pouvons progresser vers des organisations publiques plus efficaces, innovantes et axées sur un service de qualité.

Références

1. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
2. Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting an engaging job: Reciprocal relationships between job crafting, basic need satisfaction, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174.
3. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (2018). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 71(1), 134-161.
4. Barzelay, M. (2001). *The new public management: Improving research and policy dialogue*. Berkeley: University of California Press.
5. Berman, E. M., West, J. P., & Wang, X. H. (2019). Performance management in public organizations: Ten principles and seven realities. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 543-571.
6. Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2012). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
8. Chandler, J. A. (2001). *Public sector human resource management: From rhetoric to reality*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
9. Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
10. Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2020). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice* (5th ed.). London: Sage.

11. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. New York: Routledge.
12. Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2018). Conditions for innovation in public sector organizations. *Administration & Society*, 50(8), 1136-1158.
13. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
14. Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
15. Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). London: Palgrave Macmillan.
16. Henderson, R. L., Argote, L., & Helfat, C. E. (2019). The emergence and performance of knowledge management initiatives: A longitudinal examination of the influence of organizational characteristics. *Management Science*, 65(6), 2267-2289.
17. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
18. Lines, R. (2005). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 5(2), 211-221.
19. Margetic, B. A., & Margetic, D. L. (2019). Efficiency in public sector budget allocation: A review of the literature. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 891-903.
20. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866.
21. O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2013). Public management in intergovernmental networks: Matching structural networks and managerial networking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 91-112.
22. Olivier, M. A., & Kotze, D. (2018). Transformational change in public sector organisations: A case study. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 21(2), 123-135.
23. Papadakis, V. M., & Barwise, T. P. (2018). New performance measurement and management control systems. *Journal of Management Accounting Research*, 30(3), 111-116.
24. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
25. Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

26. Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2011). The effect of management reforms on the satisfaction of public sector employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 253-277.
27. Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (2021). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 590-603.
28. Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). Enhancing collaborative innovation in the public sector: The role of leadership and organizational design. *Public Management Review*, 22(1), 31-51.
29. Tan, H., Foo, S., Slaughter, A., & Toh, M. (2021). The impact of skill development on healthcare quality and efficiency: The case of Singapore. *Public Administration Review*, 81(3), 411-420.
30. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Abingdon: Routledge.
31. Van Wart, M., & Suino, P. (2017). A conceptual model of the dynamics of public sector strategic human resource management systems. *Public Personnel Management*, 46(3), 257-282.
32. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

REFORMER PAR LE NUMERIQUE : ENJEUX, OBSTACLES ET HORIZONS DE LA DEMATERIALISATION DES MARCHES PUBLICS AU MAROC

REFORMING THROUGH DIGITALIZATION : ISSUES, BARRIERS, AND PROSPECTS OF PUBLIC PROCUREMENT DEMATERIALIZATION IN MOROCCO

Marouane JAMAL-EDDINE

*Doctorant Chercheur en sciences économiques et de gestion
Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali
(marouanej.est.ucd@gmail.com)*

Abdelhakim QACHAR

*Enseignant-Chercheur en sciences économiques et de gestion
Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali
(qachar.a@ucd.ac.ma)*

Résumé :

Depuis 2023, le Maroc a engagé une réforme ambitieuse de ses marchés publics à travers leur dématérialisation. Cette transformation, portée par la volonté de moderniser l'action publique, s'appuie sur des plateformes numériques centralisées visant à améliorer la transparence des procédures, à fluidifier les délais de traitement, et à favoriser l'accès des PME aux appels d'offres publics. Sur le papier, les bénéfices sont évidents : plus de clarté, moins de coûts, un système plus inclusif. Mais sur le terrain, les réalités sont plus contrastées. Des écarts importants subsistent entre les territoires en matière de connectivité, d'équipement et de compétences numériques. Cette réforme, aussi pertinente soit-elle, soulève donc des questions : comment garantir une transition numérique réellement équitable ? Quelles stratégies concrètes peuvent être mises en œuvre pour accompagner les acteurs publics et privés dans cette mutation ? Cet article propose une lecture critique de cette réforme à travers trois prismes : ses apports, ses limites, et les leviers d'amélioration mobilisables à court et moyen termes.

Mots clés : Dématérialisation, Marchés publics, Gouvernance numérique, Transparence, PME, Inégalités d'accès.

Abstract:

Since 2023, Morocco has undertaken a major reform of its public procurement system by launching a full digitalization process. The reform aims to streamline procedures, improve transparency, and broaden access for small and medium-sized enterprises (SMEs) through centralized e-procurement platforms. While the benefits are well identified — faster procedures, cost savings, more inclusive competition — significant challenges remain. Regional inequalities in digital infrastructure, limited technical skills among public agents

and small businesses, and cultural resistance to change all weigh on the reform's effectiveness. This article offers a critical overview of this transformation, highlighting its strengths and limitations, while suggesting practical recommendations to support a more balanced and inclusive digital transition.

Keywords: Dematerialization, Public procurement, Digitalization, Transparency, SMEs, Digital divide, Public sector reform.

Introduction

Au Maroc, comme ailleurs, le numérique s'impose peu à peu comme un levier incontournable de transformation de l'action publique. Longtemps cantonné aux discours stratégiques, il commence à pénétrer des secteurs jusque-là peu perméables à l'innovation. Et la commande publique n'y échappe plus. L'adoption du Décret n° 2-22-431 en 2023 (Secrétariat Général du Gouvernement, 2022) marque à cet égard une étape importante : pour la première fois, l'ensemble du processus des marchés publics – de la publication des appels d'offres à l'attribution – est appelé à passer au tout numérique.

Mais ce changement n'est pas simplement technique. Il bouscule des habitudes, rebat certaines cartes, et interroge en profondeur les modalités de gouvernance. On ne parle pas ici d'une simple mise en ligne de documents, mais d'une volonté politique de refonder le rapport entre l'État et les opérateurs économiques, en plaçant la transparence, la traçabilité et l'inclusion au cœur du dispositif (Ministère de l'Économie et des Finances, 2023).

Dans les intentions, cette réforme coche toutes les cases : simplification des procédures, égalité d'accès, lutte contre les ententes informelles, rationalisation des dépenses publiques. Sur le terrain, les premiers effets sont visibles – notamment en matière de délais raccourcis ou d'élargissement de la base des soumissionnaires (Cour des Comptes, 2022 ; ANPME, 2023). Des entreprises qui, auparavant, renonçaient à participer faute d'informations ou de moyens, trouvent désormais leur place dans ce nouvel écosystème.

Mais, comme souvent, entre l'idée et l'application, un écart subsiste. La fracture numérique, notamment entre zones urbaines et rurales, reste préoccupante (Banque Mondiale, 2022). Certaines TPE ou collectivités locales ne disposent ni des connexions ni des compétences nécessaires pour suivre. Par ailleurs, des résistances culturelles, plus diffuses mais tout aussi réelles, freinent l'appropriation de ces outils, tant du côté des administrations que des entreprises (OCDE, 2022). Le risque est donc double : créer une nouvelle forme d'exclusion numérique, et rater en partie les objectifs initiaux.

Dès lors, plusieurs questions méritent d'être posées, sans complaisance, mais avec l'ambition de contribuer utilement au débat :

- Cette digitalisation a-t-elle vraiment permis, jusqu'ici, de rendre les marchés publics plus transparents, plus équitables et plus efficaces ?
- Quels sont les freins opérationnels, humains ou institutionnels qui limitent encore son déploiement ?
- Quelles pistes d'action s'offrent au Maroc pour consolider cette transition, tout en veillant à ne pas aggraver les inégalités d'accès ?

- Enfin, au-delà des enjeux techniques, quelles implications économiques, sociales – voire démocratiques – cette réforme laisse-t-elle entrevoir à moyen et long terme ?

C'est à ces interrogations que cet article tente de répondre, en croisant analyse réglementaire, données empiriques et comparaison avec certaines bonnes pratiques internationales.

1. Marchés publics et transition numérique au Maroc : Enjeux et cadre réglementaire

Les marchés publics occupent une place de premier plan dans l'économie marocaine. En 2018, ils représentaient environ 17,4 % du produit intérieur brut, soit un volume global de plus de 195 milliards de dirhams (Trésorerie Générale du Royaume, 2019). Une telle importance économique confère à toute réforme touchant à ce domaine une portée stratégique, non seulement en matière d'efficacité administrative, mais aussi de gouvernance publique. C'est dans ce contexte qu'a été amorcée la transition vers la dématérialisation des processus de passation, notamment avec l'entrée en vigueur du décret n° 2-22-431 en 2023. Cette réforme vise à refonder la commande publique autour de quatre piliers : transparence, efficacité, équité et traçabilité (Secrétariat Général du Gouvernement, 2022).

L'ambition affichée est claire : moderniser en profondeur les méthodes de gestion des marchés publics, tout en répondant à deux défis de fond. D'un côté, il s'agit de démocratiser l'accès aux appels d'offres, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME), souvent confrontées à des barrières d'entrée techniques ou administratives. De l'autre, la réforme cherche à renforcer les mécanismes de contrôle et de transparence, en limitant les marges de manœuvre pour les pratiques opaques ou les risques de favoritisme (Cour des Comptes, 2022).

Toutefois, le passage vers un système entièrement numérique ne va pas de soi. Plusieurs freins continuent de ralentir la dynamique. À commencer par les inégalités régionales : les zones rurales, ou même certaines petites villes, restent pénalisées par une couverture Internet insuffisante ou instable. Le programme *Maroc Digital 2020*, censé corriger cette fracture, a montré ses limites sur le terrain (Banque Mondiale, 2022). Par conséquent, de nombreuses entreprises locales sont de facto exclues de la commande publique digitalisée.

Le cas des PME est encore plus révélateur. Bien que la réforme soit censée leur être favorable, beaucoup d'entre elles manquent encore des compétences nécessaires pour suivre les procédures en ligne, constituer leurs dossiers électroniques, ou assurer le suivi administratif via les plateformes. Le problème ne tient pas à un rejet de la technologie, mais à un déficit d'accompagnement structuré (ANPME, 2023).

Enfin, il serait réducteur de penser que la résistance vient uniquement du secteur privé. Au sein même des administrations publiques, certaines pratiques anciennes persistent. Entre attachement aux routines papier et appréhension face aux nouveaux outils, la bascule numérique rencontre encore des résistances culturelles (OCDE, 2022).

Face à ces constats, il apparaît indispensable de rappeler que la réussite de toute réforme repose d'abord sur un cadre législatif clair et structurant. Sur ce point, le Maroc a progressivement construit une base réglementaire solide pour appuyer la transformation numérique des marchés publics. La première pierre a été posée avec la loi n° 53-05, adoptée en 2007, qui reconnaît la validité juridique des documents électroniques dans les échanges administratifs et contractuels (Ministère de la Justice, 2007). Cette avancée a ouvert la voie à l'introduction des premiers processus numériques.

En 2013, le décret n° 2-12-349 a marqué une nouvelle étape, en introduisant formellement la possibilité de soumission électronique dans les marchés publics. C'était un signal en faveur de la modernisation des outils de gestion, bien qu'à ce stade, l'usage restait encore limité (Secrétariat Général du Gouvernement, 2013).

Mais c'est surtout le décret n° 2-22-431, entré en vigueur en 2023, qui donne à la réforme son caractère systémique. Il rend obligatoire l'usage de supports numériques à tous les stades de la procédure : dépôt et réception des offres, gestion des garanties, archivage des documents, notifications administratives... L'objectif n'est pas seulement de simplifier, mais de fiabiliser et sécuriser l'ensemble de la chaîne de passation, tout en renforçant la traçabilité des décisions (SGG, 2022).

En somme, la transition numérique des marchés publics au Maroc repose sur une vision juridique cohérente, adossée à des textes fondateurs. Toutefois, comme toute réforme d'envergure, elle ne peut pleinement réussir qu'à condition d'être accompagnée d'un effort soutenu en matière d'inclusion numérique, de formation des acteurs, et d'adaptation des pratiques. La loi trace le cadre, mais c'est le terrain qui façonne la réalité de son application.

2. Cadre conceptuel de la gouvernance numérique : entre efficacité, transparence et rééquilibrage informationnel

La dématérialisation des marchés publics n'est pas qu'un changement de support ou d'outil. Ce serait réducteur de la voir comme une simple numérisation de procédures existantes. En réalité, elle porte en elle une logique beaucoup plus profonde : celle d'un changement de posture dans la gouvernance publique, où l'efficacité, la transparence et la justice dans l'accès à l'information deviennent des priorités concrètes.

2.1 Une efficacité administrative recherchée, mais conditionnée

L'un des premiers objectifs poursuivis à travers cette transition numérique est clairement l'amélioration de l'efficacité administrative. Avant, déposer une offre relevait souvent du parcours du combattant : déplacements physiques multiples, gestion chronophage de dossiers papier, circuits de validation internes longs et peu lisibles. Résultat : lenteur, risques d'erreurs, et parfois même perte de documents (OCDE, 2022).

Aujourd'hui, les plateformes numériques permettent de centraliser et d'automatiser une bonne partie de ces tâches. Les délais de traitement s'en trouvent raccourcis, la traçabilité des opérations renforcée, et les erreurs humaines limitées. Mais attention, cette efficacité reste conditionnée à plusieurs facteurs : la robustesse des systèmes déployés, la formation des utilisateurs, et surtout, l'adoption réelle par les administrations.

2.2 Transparence et lutte contre la corruption : un virage assumé

La transparence est sans doute le pilier le plus symbolique de cette réforme. Le fait que les appels d'offres, les critères d'attribution, et les résultats soient publiés en ligne, consultables par tous, marque un tournant. C'est un moyen concret de rompre avec des pratiques opaques longtemps décriées, et d'ancrer une culture de reddition de comptes (Cour des Comptes, 2022).

Cette logique s'inscrit aussi dans les engagements du Maroc en matière de gouvernement ouvert, via des initiatives comme l'Open Government Partnership (2023), qui encouragent la publication proactive des données publiques. Les plateformes numériques jouent alors un double rôle : elles fluidifient le processus, mais elles rendent aussi visible chaque étape du circuit décisionnel, ce qui renforce la redevabilité des autorités.

Une étude du Ministère de l'Économie et des Finances (2022) rappelle d'ailleurs que la transparence est aujourd'hui considérée comme un critère de performance à part entière dans la gestion de la commande publique. Non seulement elle permet une meilleure compréhension des règles du jeu par les entreprises, mais elle contribue aussi à rétablir la confiance dans les institutions.

2.3 Vers une réduction des asymétries d'information : un chantier encore inachevé

Pendant longtemps, les grandes entreprises disposaient d'un avantage évident : elles savaient où chercher, comment monter les dossiers, qui contacter, quand et comment. Les plus petites, en revanche, restaient souvent en marge, faute d'accès ou de compétences.

Avec les plateformes numériques, la promesse d'un accès équitable à l'information existe désormais, au moins en théorie. Chaque opérateur, quel que soit son profil ou sa localisation, peut consulter les appels d'offres en ligne, en temps réel. C'est un progrès évident.

Mais sur le terrain, les asymétries ne disparaissent pas totalement. L'accès à Internet, la qualité de la connexion, la capacité à interpréter les documents publiés, ou encore la réactivité dans les dépôts restent des facteurs discriminants, notamment pour les PME en zones rurales. La réduction de ces écarts reste donc un objectif à consolider plutôt qu'un acquis.

2.4 TIC et performance organisationnelle : des effets visibles mais hétérogènes

Enfin, il ne faut pas sous-estimer l'effet transformateur des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le fonctionnement interne des administrations. Gain de temps, réduction des coûts, simplification des circuits de validation, meilleure gestion documentaire : les bénéfices sont multiples et déjà observables dans plusieurs institutions (Banque Mondiale, 2022).

Mais il ne s'agit pas seulement de chiffres ou d'indicateurs. Il y a aussi un ressenti de la part des usagers : quand une démarche administrative devient plus simple, plus rapide, plus lisible, c'est l'image de toute l'institution qui s'en trouve améliorée. Et cela compte, dans un contexte où la confiance envers les services publics reste fragile.

Toutefois, ces résultats dépendent largement de la qualité du déploiement. Un logiciel performant, mal utilisé, ou imposé sans explication, peut produire l'effet inverse. D'où l'importance d'un accompagnement humain, de formations adaptées, et d'un portage politique clair. Ce n'est pas parce qu'on numérise qu'on transforme ; encore faut-il que les pratiques suivent.

3. Vers une commande publique plus efficace, équitable et durable

3.1 Une transparence devenue structurelle

Il faut bien le dire, l'un des effets les plus visibles — et sans doute les plus salués — de la réforme des marchés publics tient à la transparence qu'elle impose désormais comme norme. Grâce à la plateforme nationale, les informations cruciales telles que les appels d'offres, les critères de sélection ou encore les décisions d'attribution sont publiées de façon centralisée, en temps réel. Cette nouvelle organisation réduit considérablement les zones d'ombre et atténue ce sentiment d'opacité que dénonçaient, à juste titre, nombre de soumissionnaires (Cour des Comptes, 2022).

Ce n'est pas seulement une question de forme. La digitalisation, ici, renforce la crédibilité de tout le processus. Elle apaise les soupçons de favoritisme, rend les décisions plus lisibles et réduit les contestations inutiles. En somme, elle ne se contente pas de moderniser : elle rétablit un certain équilibre, une forme d'équité procédurale qui manquait cruellement par le passé.

3.2 Moins de lenteurs, moins de dépenses

Autre amélioration concrète : le gain de temps et la baisse des coûts liés aux procédures. Avant l'instauration du système numérique, certaines opérations prenaient jusqu'à 90 jours — entre la publication, la préparation physique des dossiers, leur soumission manuelle et le traitement administratif. Aujourd'hui, ce délai est souvent réduit de moitié, voire plus, selon les cas de figure (Banque Mondiale, 2022).

Mais le bénéfice ne s'arrête pas là. Il faut compter aussi le temps économisé côté entreprises, la fin des déplacements vers les administrations, et une mobilisation plus rationnelle des ressources humaines. Globalement, le processus est devenu plus agile, plus lisible, et surtout, plus adapté aux exigences d'une économie qui a besoin de réactivité, pas de bureaucratie paralysante.

3.3 Une ouverture timide mais réelle aux PME

Le texte du décret est clair : l'un des objectifs centraux est d'intégrer davantage les petites et moyennes entreprises (PME) dans les marchés publics. Et sur le papier, les choses avancent. En 2022, environ 11 % des contrats publics ont été attribués à des PME (ANPME, 2023). Ce chiffre, même s'il reste modeste au regard du potentiel du tissu entrepreneurial marocain, montre une progression.

Cependant, sur le terrain, l'inclusion reste inégale. Dans les grandes villes, les entreprises bénéficient d'un écosystème numérique relativement stable, avec du personnel formé et une meilleure maîtrise des plateformes. Mais dans les zones rurales ou semi-rurales, c'est une autre réalité : manque d'équipements, réseau Internet instable, peu de familiarité avec

les outils numériques... Ce sont des obstacles qui persistent et qui, pour certains entrepreneurs, deviennent presque rédhibitoires.

L'effort doit donc être doublé : infrastructures techniques d'un côté, accompagnement humain de l'autre. Des initiatives comme celles portées par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) ou certains programmes régionaux de formation digitale vont dans le bon sens. Mais pour espérer une inclusion réelle, ces efforts doivent être amplifiés et mieux ciblés, en fonction des profils d'entreprises et des territoires concernés.

3.4 Un effet vert encore peu discuté, mais bien réel

Il est un aspect que l'on évoque peu, mais qui mérite d'être souligné : l'impact écologique positif de la réforme. En effet, la dématérialisation permet de limiter significativement les déplacements physiques pour déposer un dossier, et réduit l'usage du papier administratif. D'après les estimations disponibles, les émissions de CO₂ liées à ces déplacements auraient chuté de près de 84 % depuis la généralisation de la soumission en ligne (Ministère de la Transition Énergétique, 2023).

Ce chiffre, bien que spectaculaire, mérite tout de même d'être confirmé par d'autres évaluations indépendantes. Mais il va dans le sens d'une transformation durable. Moins de papier, c'est aussi moins de gaspillage, moins de stockage, et une meilleure gestion des ressources au sein même des administrations. En somme, la commande publique marocaine commence à s'inscrire, timidement mais sûrement, dans une logique de soutenabilité environnementale.

4. Les obstacles persistants à une dématérialisation pleinement inclusive

La transition numérique dans la commande publique, aussi prometteuse soit-elle, n'est pas un long fleuve tranquille. Sur le papier, le cadre est posé, les plateformes sont fonctionnelles, et les objectifs sont clairs. Mais dans la réalité du terrain, cette dynamique se heurte encore à plusieurs freins, souvent structurels. Il ne s'agit pas de remettre en question la pertinence de la réforme, mais plutôt de rappeler que sa réussite dépend aussi — et surtout — de sa capacité à s'adapter aux inégalités existantes et aux fragilités humaines et territoriales.

4.1 Des fractures territoriales encore bien présentes

L'un des principaux écueils concerne les inégalités régionales. Si dans les grandes agglomérations, l'accès à Internet et aux équipements informatiques devient peu à peu la norme, la situation est bien différente dans les zones rurales ou enclavées. Connexions instables, absence de matériel adéquat, manque d'assistance technique... Ce sont des réalités encore courantes (Banque Mondiale, 2022).

Et concrètement, cela signifie que de nombreuses entreprises locales restent de facto exclues du système numérique. Elles n'ont ni les moyens ni les outils pour suivre le rythme imposé par la dématérialisation, ce qui limite leur accès aux marchés publics et renforce, au final, la domination des opérateurs urbains. Cela va à l'encontre du principe d'équité territoriale pourtant défendu par les textes officiels (OCDE, 2022).

Pour inverser la tendance, il ne suffit pas d'élargir la couverture réseau. Il faut aussi miser sur un accompagnement de proximité, humain, régulier et adapté. Les actions déjà

amorçées dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH, 2023) pourraient servir de socle à une stratégie plus large, combinant infrastructure et inclusion numérique réelle.

4.2 Un déficit de compétences encore sous-estimé

Un autre frein, moins visible mais tout aussi handicapant, concerne le manque généralisé de compétences numériques, en particulier dans les petites structures. L'accès technique à la plateforme ne garantit pas son usage efficace. De nombreuses PME, parfois même des structures plus établies, n'ont ni les ressources humaines ni les compétences pour naviguer dans un environnement administratif digitalisé (ANPME, 2023).

Cela se traduit souvent par des erreurs dans la soumission des dossiers, une incompréhension des critères, ou même un abandon pur et simple face à la complexité ressentie. Dans les faits, le numérique devient un facteur d'exclusion, là où il était censé favoriser l'inclusion.

La réponse ne peut être que pédagogique. Il faut mettre en place des parcours de formation ciblés, gratuits si possible, adaptés aux contraintes et aux niveaux réels des entreprises concernées. Il ne s'agit pas de former en masse, mais d'accompagner concrètement, avec des supports pratiques, des mises en situation, et un suivi. Sans quoi, la fracture numérique s'élargira encore.

4.3 Une résistance culturelle difficile à contourner

Enfin, il ne faut pas sous-estimer un dernier frein, plus subtil : la résistance au changement, à la fois chez les agents publics et chez les opérateurs économiques. Du côté de l'administration, certains fonctionnaires perçoivent les outils numériques comme instables, moins fiables, ou simplement trop complexes. L'attachement aux procédures papier, perçues comme plus "tangibles", persiste dans plusieurs services (Ministère de la Transition Numérique, 2023).

Chez les entreprises aussi, une certaine méfiance demeure. Peur de faire une erreur technique, de rater une échéance en ligne, ou simplement refus de "perdre la main" sur un processus que l'on connaissait bien en version papier... Ce sont des freins psychologiques qu'il faut traiter avec tact.

On ne combat pas ces résistances uniquement avec des textes ou des outils, mais en instaurant une culture numérique progressive, en valorisant les usages réussis, en montrant concrètement les bénéfices. Des campagnes de sensibilisation, des tutoriels accessibles, des témoignages d'entrepreneurs ou de fonctionnaires ayant franchi le pas peuvent faire plus que de longues circulaires.

5. Leçons internationales et leviers d'accélération pour le Maroc

À ce stade de la réflexion, une évidence s'impose : le Maroc ne part pas de zéro. La dynamique de dématérialisation des marchés publics est bien engagée. Mais pour la renforcer, l'enrichir et surtout l'aligner sur les meilleures pratiques, il devient utile – voire nécessaire – de s'inspirer de ce qui a déjà été tenté ailleurs. Pas pour copier mécaniquement, mais pour adapter intelligemment. Trois pistes concrètes se dégagent : les normes, les partenariats, et la formation.

5.1 L'alignement sur les normes internationales : un gage de crédibilité

L'un des piliers essentiels pour asseoir la fiabilité d'un système numérique public, surtout dans un domaine aussi sensible que les marchés publics, c'est la normalisation. La norme ISO/IEC 27001, souvent citée comme référence mondiale, va bien au-delà d'un simple cadre technique : elle pose les bases d'une culture de la cybersécurité au sein des institutions publiques (ISO, 2023).

En adhérant à cette norme, une administration montre qu'elle prend au sérieux la sécurité des données, qu'elle structure ses procédures, et qu'elle anticipe les risques. Cela inspire confiance, non seulement en interne, mais aussi vis-à-vis des partenaires économiques et des fournisseurs.

Dans un contexte globalisé, où les marchés sont de plus en plus interconnectés, l'interopérabilité devient un enjeu concret, et l'alignement sur des standards internationaux devient presque incontournable.

5.2 Les partenariats public-privé : un levier à exploiter sans naïveté

La digitalisation, surtout à l'échelle nationale, coûte cher, demande du temps, et exige des compétences pointues. Aucun État, même volontariste, ne peut tout faire seul. C'est là que les partenariats public-privé (PPP) peuvent jouer un rôle décisif (Banque Africaine de Développement, 2022).

L'idée n'est pas de privatiser la commande publique, mais de s'appuyer ponctuellement sur le savoir-faire, la réactivité et l'innovation du secteur privé, tout en gardant la main sur les orientations stratégiques. Un exemple souvent mis en avant est celui de l'Estonie. Ce petit pays a su construire une administration numérique d'une redoutable efficacité, en s'appuyant sur des entreprises locales et internationales, mais sans jamais céder sa souveraineté sur les données publiques (OECD, 2020).

Ce type de logique, transposée au contexte marocain, pourrait permettre d'accélérer certains chantiers numériques, de mutualiser les ressources, et surtout de garantir une évolutivité constante des systèmes.

5.3 La formation continue : pilier invisible mais fondamental

Aucune transformation numérique ne peut réussir sans un investissement massif dans les compétences. C'est une vérité souvent répétée, mais encore trop peu mise en œuvre. Dans le cas des marchés publics, où la complexité réglementaire se combine à la technicité des plateformes, le besoin est double : former les agents publics d'un côté, accompagner les entreprises (notamment les plus petites) de l'autre.

Les solutions existent, mais doivent être pensées avec pragmatisme et souplesse :

- Des ateliers en présentiel dans les zones rurales ou mal desservies,
- Des modules en ligne flexibles pour les professionnels déjà en poste,
- Des partenariats avec des universités ou des écoles pour créer une offre académique pérenne.

L'Union européenne propose déjà une approche structurée à travers le programme *Digital Skills for Public Procurement* (European Commission, 2021). Le Maroc gagnerait à s'en inspirer, non pas en copiant les contenus, mais en adaptant la méthode. L'objectif ? Faire émerger une nouvelle génération d'acheteurs publics et de soumissionnaires, compétents, autonomes, et à l'aise dans l'univers digital.

Conclusion

La dématérialisation des marchés publics, on le voit bien, n'est pas qu'une simple évolution technique. C'est un vrai changement de paradigme dans la manière dont l'État conçoit son rôle, gère ses procédures, et interagit avec les opérateurs économiques. On parle ici d'une réforme qui vise à rendre les choses plus claires, plus rapides, plus justes. Et, sur le papier, les bénéfices sont là : moins de papier, moins de délais, plus de transparence, et, potentiellement, plus d'équité dans l'accès aux marchés.

Mais dans les faits, cette transformation reste incomplète. Elle avance, certes, mais pas à la même vitesse partout, ni avec les mêmes effets pour tous. Les écarts entre zones rurales et urbaines persistent. Beaucoup de petites entreprises n'ont toujours pas les outils ou les compétences nécessaires pour suivre. Et du côté des administrations, certaines habitudes ont la vie dure. Bref, le numérique ne fait pas tout. Il doit être accompagné, expliqué, porté.

Ce qui ressort de cette analyse, c'est qu'on ne peut pas se contenter d'instaurer une plateforme ou de publier une circulaire. Il faut aller plus loin. Investir dans les réseaux, dans la formation, dans l'écoute. Créer des ponts entre les intentions politiques et la réalité du terrain. Et surtout, faire en sorte que personne ne reste sur le bord de la route.

Si ces efforts sont menés sérieusement, la réforme a toutes les chances de réussir. Elle pourrait même devenir un modèle, à condition d'être pensée comme un processus continu, adaptatif, et profondément humain. Parce qu'au fond, moderniser l'administration, ce n'est pas juste digitaliser les procédures : c'est réinterroger la relation entre l'État, les citoyens, et les acteurs économiques. Et ça, c'est un chantier qui mérite toute notre attention.

Références

- Agence Nationale pour la Promotion de la PME.** (2023). *Bilan de la participation des PME aux marchés publics 2022*. Rabat, Maroc.
- Agence Nationale pour la Promotion de la PME.** (2023). *État des lieux de l'inclusion numérique des PME marocaines*. Rabat, Maroc.
- Agence Nationale pour la Promotion de la PME.** (2023). *Rapport annuel sur les entreprises marocaines et la digitalisation*. Rabat, Maroc.
- Agence Nationale pour la Promotion de la PME.** (2023). *Rapport sur la participation des PME à la commande publique*. Rabat, Maroc.
- Banque Africaine de Développement.** (2022). *Partenariats public-privé et digitalisation en Afrique du Nord*. Tunis : BAD.

- Banque Mondiale.** (2022). *Digital Economy for Africa: Morocco Country Diagnostic*. Washington, DC : World Bank Group.
- Banque Mondiale.** (2022). *Digital Economy for Morocco: Assessment and Opportunities*. Washington, DC : World Bank Group.
- Banque Mondiale.** (2022). *Digital Economy for Morocco: Diagnostic and Strategy*. Washington, DC : World Bank Group.
- Banque Mondiale.** (2022). *Digital Government in the MENA Region: Progress and Challenges*. Washington, DC : World Bank Group.
- Bertot, J., Jaeger, P., & Grimes, J.** (2010). Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-government and Social Media as Openness and Anti-Corruption Tools for Societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271.
- Cour des Comptes du Royaume du Maroc.** (2022). *Rapport annuel 2021*. Rabat, Maroc.
- Daif, Y., & Er-Radi, R.** (2021). Dématérialisation de la gestion des marchés publics, opportunités et risques potentiels de mise en œuvre. *Revue d'Études en Finances Publiques*, 1(1), 45–60.
- Dunleavy, P., & Margetts, H.** (2013). *The Second Wave of Digital Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web*. London : SAGE Publications.
- El Amry, A.** (2018). La transparence, déterminant primordial de l'efficacité de la commande publique : Cas des sous-ordonnateurs au Maroc. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, (7), 309–330.
- European Commission.** (2021). *Digital Skills for Public Procurement – Training Framework*. Bruxelles, Belgique.
- Heeks, R.** (2006). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*. London : SAGE Publications.
- INDH.** (2023). *Rapport sur les actions numériques en milieu rural*. Rabat, Maroc : Initiative Nationale pour le Développement Humain.
- International Organization for Standardization.** (2023). *ISO/IEC 27001:2022 – Information Security Management Systems*. Genève.
- Kassim, H., & Menon, A.** (2003). The Principal-Agent Approach and the Study of the European Union: Promise Unfulfilled? *Journal of European Public Policy*, 10(1), 121–139.
- Ministère de l'Économie et des Finances.** (2022). *Professionnalisation des acheteurs publics : rapport national*. Rabat, Maroc.
- Ministère de l'Économie et des Finances.** (2023). *Note de cadrage sur la réforme des marchés publics dématérialisés*. Rabat, Maroc.
- Ministère de la Justice.** (2007). *Loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques*. Bulletin Officiel du Royaume du Maroc.

Ministère de la Transition Énergétique. (2023). *Rapport sur les effets de la digitalisation sur l'environnement administratif*. Rabat, Maroc.

Ministère de la Transition Numérique. (2023). *Évaluation des usages numériques dans l'administration publique*. Rabat, Maroc.

OCDE. (2022). *Gouvernance publique et transformation numérique au Maroc*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

OCDE. (2022). *Inclusion numérique et gouvernance ouverte au Maroc*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

OECD. (2020). *Digital Government Review of Estonia: Leading the Way in Digital Governance*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Open Government Partnership. (2023). *Maroc – Plan d'action national pour un gouvernement ouvert*. Rabat, Maroc.

Secrétariat Général du Gouvernement. (2013). *Décret n° 2-12-349 relatif aux marchés publics*. Bulletin Officiel du Royaume du Maroc.

Secrétariat Général du Gouvernement. (2022). *Décret n° 2-22-431 relatif à la dématérialisation des marchés publics*. Bulletin Officiel du Royaume du Maroc.

Trésorerie Générale du Royaume. (2019). *Rapport annuel sur l'exécution budgétaire et les finances de l'État*. Rabat, Maroc.

Trésorerie Générale du Royaume. (2018–2023). *Rapports annuels sur les marchés publics au Maroc*. Rabat, Maroc.

Webographie :

Banque mondiale – Digital Governance and Public Procurement :
<https://www.worldbank.org>

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Portail des marchés publics : <https://www.marchespublics.gov.ma>

Trésorerie Générale du Royaume – Statistiques des marchés publics :
<http://www.tgr.gov.ma>

**LA RELATION ETAT-COLLECTIVITES TERRITORIALES : QUELS
APPORTS DES CONTROLES EXERCES SUR LES COLLECTIVITES
TERRITORIALES A LA LUMIERE DE LA REGIONALISATION AVANCEE AU
MAROC ?**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STATE AND LOCAL AUTHORITIES:
WHAT CONTRIBUTION CAN THE CONTROLS EXERCISED OVER LOCAL
AUTHORITIES MAKE IN THE LIGHT OF ADVANCED REGIONALIZATION
IN MOROCCO?**

Anass MEKDAL

Doctorant,

Laboratoire de Performance Economique et Logistique

Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales de Mohammed VI

Université Hassan II de Casablanca

(mekdad.anass@gmail.com)

Résumé :

Cette communication analyse les différents types de contrôle exercés sur les collectivités territoriales marocaines à la lumière de la régionalisation avancée, telle qu'instaurée par la Constitution de 2011. Elle met en évidence la coexistence de contrôles administratifs, juridictionnels, budgétaires, politiques et ceux exercés par les instances de bonne gouvernance. L'étude souligne la tension persistante entre le renforcement de l'autonomie locale et la nécessité de préserver l'unité de l'État, tout en appelant à une gouvernance territoriale plus efficace et responsable.

Mots clés : Collectivités territoriales, contrôle, régionalisation avancée, gouvernance locale.

Abstract:

This paper examines the various forms of oversight exercised over Moroccan local governments within the framework of advanced regionalization introduced by the 2011 Constitution. It highlights the coexistence of administrative, judicial, budgetary, political, and good governance controls. The study emphasizes the ongoing tension between enhanced local autonomy and the need to preserve national unity, while advocating for more effective and accountable territorial governance.

Keywords: Local governments, control, advanced regionalization, local governance.

Introduction

La régionalisation avancée, telle que consacrée par la Constitution marocaine de 2011, s'inscrit dans une dynamique de réforme profonde du mode de gouvernance territoriale. Elle vise à renforcer l'autonomie des collectivités territoriales dans la gestion des affaires locales, tout en maintenant un encadrement étatique garant de la légalité, de la cohérence de l'action publique et de la préservation de l'intérêt général.

Il est indéniable que le régime juridique des collectivités territoriales a connu, au cours des dernières décennies, des évolutions significatives, rendant leur autonomie plus effective. Toutefois, cette autonomie demeure encadrée par un ensemble de mécanismes de contrôle exercés par l'État, qui continue d'influencer, de manière substantielle, la gestion des affaires locales¹. En effet, dans un État unitaire, la décentralisation ne saurait signifier une liberté totale des collectivités territoriales, lesquelles restent soumises à des formes variées de contrôle exercées par les autorités étatiques².

La réalité marocaine s'inscrit dans cette logique. Bien que la Constitution du 29 juillet 2011 consacre les principes de la décentralisation et érige la régionalisation avancée en pilier de l'organisation territoriale, elle réaffirme également, de manière explicite, le caractère unitaire de l'État. Cela confère une pleine légitimité aux différents mécanismes de contrôle institués à l'égard des collectivités territoriales, que ce soit par la Constitution elle-même ou par des textes législatifs et réglementaires³.

Ainsi, l'article 149 de la Constitution prévoit un contrôle constitutionnel exercé par les cours régionales des comptes. À ce dispositif s'ajoute le contrôle administratif, confié aux walis de régions et aux gouverneurs de préfectures et provinces (article 145). Le texte constitutionnel met également en place un ensemble d'instances de régulation, de bonne gouvernance et de protection des droits et libertés (articles 161 à 167), dont les attributions incluent le contrôle des collectivités territoriales. En outre, l'article 146 habilite le législateur organique à fixer les règles relatives au contrôle de la gestion des fonds et des programmes, à l'évaluation des politiques locales et à la reddition des comptes.

Dans ce contexte, l'action des collectivités territoriales est soumise à une pluralité de contrôles : administratif, juridictionnel, budgétaire, politique et institutionnel. Chacun de ces dispositifs poursuit une logique propre et répond à des exigences spécifiques de régulation, de transparence et de performance⁴. Dès lors, une question centrale se pose : **Dans quelle mesure les différents mécanismes de contrôle instaurés par le cadre constitutionnel et législatif marocain contribuent-ils à encadrer, réguler et améliorer la gestion des collectivités territoriales, sans pour autant compromettre leur autonomie dans le cadre de la régionalisation avancée ?**

C'est à cette interrogation que le présent papier se propose de répondre, en analysant la nature, le rôle et les effets des divers types de contrôle à la lumière des exigences constitutionnelles et des principes de gouvernance publique moderne.

1. La tutelle et le contrôle administratif :

L'exercice du pouvoir local par les collectivités territoriales peut présenter un certain nombre de risques, d'où la nécessité de le soumettre à la tutelle de l'administration et au contrôle de l'Etat pour préserver le caractère unitaire de ce dernier et pour assurer la protection de l'intérêt général⁵.

L'existence de ces mécanismes de contrôle ne met pas en cause la philosophie de la décentralisation⁶. Bien au contraire, et comme l'explique P. Combeau, « La notion même de décentralisation ne peut se concevoir sans un contrôle des collectivités territoriales par l'Etat »⁷.

La tutelle administrative constitue le moyen de contrôle le plus rigoureux et limite considérablement le champ de manœuvre des collectivités décentralisées⁸. Elle correspond à ce que M.A. BENABDALLAH appelle « le stade primaire de la décentralisation »⁹. Elle peut s'exercer a priori ou a posteriori et prend plusieurs formes : approbation ou annulation des décisions, pouvoir de substitution, suspension ou révocation des élus voire même dissolution des assemblées¹⁰.

En France, le contrôle sur les autorités décentralisées a longtemps porté le nom de « tutelle », inspiré du vocabulaire applicable aux incapables, ce qui illustre la place seconde des collectivités territoriales dans le pays. [...] En effet, ce n'est qu'à peine plus d'une trentaine d'années, plus particulièrement à compter de la rupture marquée par la grande loi de décentralisation du 2 mars 1982 que le contrôle de tutelle exercé par l'État sur les collectivités territoriales a été supprimé et transformé en un contrôle administratif (de légalité). Ce dernier pouvant être exercé notamment à l'initiative du préfet, et consistant désormais en la saisine du juge administratif¹¹.

Par ailleurs, au Maroc, les dispositions relatives à la tutelle sont toujours en vigueur, sauf que la consécration constitutionnelle du contrôle administratif reflète la volonté du constituant de 2011 de passer à un nouveau stade de la décentralisation où les collectivités seront affranchies de la tutelle administrative¹².

1.1. La tutelle administrative :

Le concept de tutelle est emprunté au droit civil. Il s'agit d'une mesure de protection et de représentation juridique permettant la protection par un tuteur d'une personne majeure dont les capacités physiques ou mentales sont altérées, ou de mineurs qui ne sont pas protégés par l'autorité parentale¹³.

La tutelle administrative de droit public est une forme de pouvoir ou de contrôle d'une personne morale de droit public ou d'un organe administratif sur une autre institution publique¹⁴.

En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de moyens et de procédures permettant à l'État de contrôler l'action des collectivités territoriales. Vue du centre, la tutelle garantit la légalité, cherche à limiter les abus de pouvoir, favorise la bonne administration et le respect de l'intérêt commun. Elle est donc nécessaire au bon fonctionnement de l'État de droit¹⁵.

P. Fraisseix définit la tutelle comme « une sorte de contrôle disciplinaire assuré par une autorité étatique ou un représentant de l'Etat sur une autorité locale élue décentralisée »¹⁶.

La tutelle administrative n'est pas la négation de l'autonomie locale ou de la libre administration. Elle constitue en fait l'acte par lequel l'Etat, qui confère aux collectivités territoriales l'exercice des responsabilités publiques locales, veille au respect par les conseils délibérants et les organes exécutifs des lois et règlements en vigueur et d'assurer la protection de l'intérêt général¹⁷. Elle constitue, selon M.A. BENABDALLAH, « un procédé nécessaire de la défense de l'intérêt général contre les éventuels excès des collectivités décentralisées »¹⁸.

Par ailleurs, il convient de souligner que l'exercice de la tutelle ne doit pas se traduire par l'établissement d'un lien de subordination entre des autorités administratives exerçant la tutelle et nommés depuis le centre et des collectivités locales élues dans les périphéries¹⁹.

Au Maroc, la constitution de 2011 opère une véritable révolution en supprimant la fonction exécutive du Wali qui se transforme en une fonction d'assistance, ce qui correspond à la reconnaissance d'une libre administration conséquente. Cette fonction première se double d'une fonction de contrôle administratif que l'on peut percevoir comme la contrepartie de l'autonomie²⁰.

1.2. Le contrôle administratif :

La notion du contrôle administratif a été introduite dans le champ des collectivités territoriales depuis l'adoption de la constitution du 29 juillet 2011. Elle a été énoncée par l'article 145 qui stipule que « *Dans les collectivités territoriales, les walis de régions et les gouverneurs de préfectures et de provinces représentent le pouvoir central. Au nom du gouvernement, ils assurent l'application des lois, mettent en œuvre les règlements et les décisions gouvernementaux et exercent le contrôle administratif.* »²¹.

La définition des conditions de l'exercice du contrôle administratif, ses modalités et ses procédures a été déterminée par le législateur organique lors de l'adoption, en 2015, des lois organiques n°113-14, 111-14 et 112-14, relatives respectivement aux communes, aux régions et aux préfectures et provinces.

Ce contrôle doit permettre aux walis et gouverneurs en tant que représentants du pouvoir central d'assurer l'application de la loi et la prééminence des intérêts nationaux sur les intérêts locaux, et faire prévaloir l'unité de l'ordre juridique national²².

Pour certains spécialistes, le contrôle administratif est considéré comme étant « en flagrante contradiction avec le principe de libre administration ». Pour d'autres, il n'en demeure pas moins qu'il constitue un moyen du contrôle beaucoup plus souple et plus respectueux des libertés locales que la tutelle administrative²³.

En effet, le contrôle administratif ne peut pas porter sur l'opportunité des actes. Il porte uniquement sur leur légalité. Le représentant de l'Etat contrôle aussi bien la légalité externe que la légalité interne. Toutefois, il ne dispose pas du pouvoir d'approbation ni d'annulation. Il ne dispose que de la possibilité de saisir le juge administratif pour les actes qu'il considère comme entachés d'illégalité²⁴.

1.2.1. La nature du contrôle administratif :

Le contrôle administratif est un contrôle de légalité exercé a posteriori par le représentant de l'Etat sur les actes des collectivités territoriales²⁵. Au Maroc, il est exercé par les walis de régions et les gouverneurs de préfectures et provinces²⁶.

En France, l'article 72 de la Constitution prévoit dans son alinéa 6 que « dans les collectivités territoriales de la République, le représentant de l'État, représentant de chacun des membres du Gouvernement, a la charge des intérêts nationaux, du contrôle administratif et du respect des lois ». Ce contrôle est confié, dans ce cas, aux préfets de régions et des préfets de départements²⁷.

Jusqu'en 1982, ce contrôle exercé sur les collectivités territoriales était un contrôle a priori des actes. Les actes des collectivités territoriales n'entraient juridiquement en vigueur qu'après avoir été contrôlés par l'état. Aujourd'hui, il s'exerce a posteriori afin de garantir la libre administration des collectivités territoriales²⁸.

La vérification de la légalité des actes des collectivités territoriales constitue la raison d'être essentielle de ce contrôle. Son fondement se trouve dans les principes de l'Etat de droit²⁹.

En effet, les collectivités territoriales, à l'instar de toutes les autorités administratives, sont tenues de respecter le principe de légalité aussi bien dans leurs rapports avec les autres collectivités publiques et l'Etat que dans leurs rapports avec les administrés³⁰.

Le contrôle administratif, comme son nom l'indique n'est pas un contrôle juridictionnel. Le représentant de l'Etat peut contrôler seul et conclure à la légalité de l'acte. Il peut également, en cas d'irrégularité, entrer dans des négociations avec la collectivité territoriale en question en vue d'obtenir une rectification de l'acte contesté. Cependant, il n'est pas compétent pour annuler l'acte objet du contrôle. S'il estime qu'il est entaché d'illégalité il peut, dans le cadre du déferé préfectoral, saisir le juge administratif qui est le seul compétent pour déclarer son illégalité et pour l'annuler³¹.

1.2.2. Le champ d'application du contrôle administratif :

En France, deux catégories d'actes soumis au contrôle administratif sont à distinguer. D'abord, les actes des collectivités territoriales qui sont soumis à une obligation de transmission au représentant de l'État dont la liste des actes concernés est déterminée par la loi. Elle a été quelque peu réduite, au fil du temps, par le législateur français dans un souci de simplification. Ainsi, [...] ces actes sont considérés par la loi comme les plus importants, qu'il s'agisse d'actes administratifs unilatéraux (individuels ou réglementaires) ou de contrats³². Ces actes ne peuvent acquérir la force exécutoire qu'après leur publication ou leur notification et leur transmission. Ensuite, les actes non soumis à l'obligation de transmission et qui sont exécutoires dès leur publication ou leur notification³³.

Sont cependant exclus du contrôle administratif, les actes pris par les collectivités territoriales pour la gestion de leur domaine privé, et plus largement, tous les actes de

droit privé. Le contrôle exercé par le préfet ne concerne que les seuls actes administratifs. Par ailleurs, lorsque la collectivité agit au nom de l'État, l'acte n'entre pas dans le champ du déferé préfectoral³⁴.

Au Maroc, certains actes des communes, des provinces et des préfectures ne sont exécutoires qu'après visa du gouverneur de la préfecture ou de la province ou de son intérimaire. Dans les régions aussi, certains actes doivent être visés par l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur pour acquérir le caractère exécutoire. La liste de ces actes ainsi que la procédure du visa sont fixées par la loi.

Il s'agit, pour les communes, des actes suivants³⁵ :

- *La délibération relative au plan d'action de la commune ;*
- *La délibération relative au budget ;*
- *La délibération relative à l'organisation de l'administration de la commune et fixant ses attributions ;*
- *Les délibérations ayant une incidence financière sur les dépenses et les recettes, notamment les emprunts, les garanties, la fixation des tarifs des taxes, des redevances et droits divers et la cession des biens de la commune et leur affectation ;*
- *La délibération relative à la dénomination des places et voies publiques lorsque cette dénomination constitue un hommage public ou un rappel d'un événement historique ;*
- *La délibération relative aux conventions de coopération décentralisée et au jumelage que la commune conclut avec les collectivités locales étrangères ;*
- *Les délibérations relatives à la création et aux modes de gestion des services publics communaux.*

Toutefois, les délibérations relatives à la gestion déléguée des services et des ouvrages publics communaux et à la création des sociétés de développement local sont soumises au visa de l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur.

Pour les provinces et les préfectures, les actes concernés sont les suivants³⁶ :

- *La délibération relative au programme de développement de la préfecture ou de la province ;*
- *La délibération relative au budget ;*
- *La délibération relative à l'organisation de l'administration de la préfecture ou de la province et fixant ses attributions ;*
- *Les délibérations ayant une incidence financière sur les dépenses et les recettes, notamment les emprunts, les garanties, la fixation des tarifs des taxes, des*

redevances et droits divers et la cession des biens de la préfecture ou province et leur affectation ;

- *La délibération relative aux conventions de coopération décentralisée et de jumelage que la préfecture ou la province conclut avec les collectivités locales étrangères.*

Toutefois, les délibérations relatives à la gestion déléguée des services et des ouvrages publics relevant de la préfecture ou de la province et à la création des sociétés de développement sont soumises au visa de l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur.

Pour les régions, les actes concernés sont les suivants³⁷ :

- *La délibération relative au programme de développement régional ;*
- *La délibération relative au schéma régional d'aménagement du territoire ;*
- *La délibération relative à l'organisation de l'administration de la région et fixant ses attributions ;*
- *Les délibérations relatives à la gestion déléguée des services et des ouvrages publics régionaux ;*
- *Les délibérations relatives à la création des sociétés de développement régional ;*
- *Les délibérations ayant une incidence financière sur les dépenses et les recettes, et notamment, la fixation des tarifs des taxes, des redevances et droits divers et la cession des biens de la région et leur affectation ;*
- *La délibération relative aux conventions de coopération décentralisée et de jumelage que la région conclut avec les collectivités locales étrangères et avec des acteurs en dehors du Royaume.*

Aussi, les délibérations du conseil relatives au budget, aux emprunts et aux garanties ne sont exécutoires qu'après avoir obtenues le visa de l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur.

Par ailleurs, après leurs transmissions, si aucune décision n'est prise au sujet de l'une desdites délibérations cités ci-dessus, à l'expiration du délai prévu par la loi, le visa des actes est réputé comme accordé³⁸.

Toutefois, il est à noter que les lois organiques relatives aux communes, aux préfectures, aux provinces et aux régions, stipulent l'obligation de notification au représentant de l'Etat des copies des procès-verbaux des sessions, des délibérations du conseil, des arrêtés pris par son président, notamment en matière d'urbanisme pour les communes, et qui entrent dans le cadre du pouvoir réglementaire.

1.2.3. La saisine du tribunal administratif :

La doctrine française stipule que [...] lorsque le représentant de l'État estime qu'un acte d'une collectivité territoriale est illégal, et si cette dernière n'a pas consenti à corriger l'illégalité, il le défère au tribunal administratif territorialement compétent.

En effet, l'exercice du déferé préfectoral est une faculté pour le représentant de l'État. Ainsi, seule une faute lourde est susceptible d'engager la responsabilité de l'État en cas de manquement dans l'exercice de son contrôle³⁹.

Autre la faculté d'exercice du déferé préfectoral, il existe également une procédure de déferé sur demande qui peut être formulée par toute personne physique ou morale qui a été lésée par un acte d'une collectivité territoriale. Certes, en pareil cas, cette personne qui justifie d'un intérêt à agir a la possibilité de former un recours direct devant le juge administratif ; mais elle peut également, ou en remplacement de ce recours direct, demander au préfet d'exercer son déferé⁴⁰.

Il est à signaler aussi que si le préfet a la faculté de saisir le juge administratif afin de contester la légalité d'un acte d'une collectivité territoriale, il n'a pas la possibilité de l'annuler lui-même. Seul le juge administratif, juge de la légalité, dispose de ce pouvoir. Le contrôle qu'exerce le préfet se limite donc à un premier examen de la légalité de l'acte en vue, le cas échéant, de demander à la collectivité de corriger les illégalités dont l'acte pourrait être affecté. Si la collectivité se refuse à opérer cette correction, le préfet pourra user du déferé préfectoral qui marque le passage à la phase juridictionnelle. Il appartiendra au juge administratif de prononcer la suspension de l'acte s'il existe un doute sérieux sur la légalité, puis de statuer sur la légalité de celui-ci⁴¹.

Au Maroc, à tout moment, le représentant de l'Etat peut effectuer une saisine auprès du tribunal administratif pour statuer sur les demandes de nullité des délibérations et des arrêtés ne faisant pas partie des attributions de la collectivité, ou ceux pris en violation des dispositions des lois et des textes législatifs et réglementaires en vigueur. Donc seul le juge administratif peut annuler un acte d'une collectivité territoriale.

Avec l'adoption des nouvelles lois organiques relatives aux collectivités territoriales, tout litige entre le représentant de l'Etat et la collectivité territoriale sur le fondement du principe de légalité des actes de la collectivité est, désormais, examiner par le juge administratif.

Il est à préciser aussi qu'en cas d'opposition de la part du représentant de l'Etat sur le règlement intérieur de la collectivité ainsi que ses délibérations ne faisant pas partie des attributions de la collectivité ou pris en violation des dispositions des lois et des textes législatifs et réglementaires en vigueur, cela implique un nouvel examen par la collectivité de l'acte objet de l'opposition. Dans le cas contraire, c'est-à-dire si la collectivité territoriale maintient l'acte objet de l'opposition, le représentant de l'Etat saisit de l'affaire la juridiction des référés près le tribunal administratif qui statue sur la demande de suspension d'exécution dans un délai de 48 heures à compter de la date d'introduction

de cette demande auprès du greffe de ce tribunal. Cette saisine emporte suspension de l'exécution de la délibération jusqu'à ce que le tribunal statue sur ladite demande.

1.3. Le contrôle budgétaire et comptable :

Le comptable public du ministère des finances est compétent d'exercer ce type de contrôle en se référant au fondement du principe de la séparation des fonctions des comptables et d'ordonnateurs. Ce principe stipule que le président de la collectivité territoriale entant qu'ordonnateur intervient dans la phase administrative, et le comptable public intervient dans la phase comptable des opérations budgétaires.

En effet, Le contrôle budgétaire et comptable porte sur l'appréciation de la régularité des titres de perception des recettes, alors qu'en matière de dépenses, le comptable public exerce un contrôle budgétaire lors de l'engagement et un contrôle de validité au moment du paiement de la dépense en question⁴².

En effet, en matière de recettes, et en vertu des dispositions des textes réglementaires régissant la comptabilité publique des collectivités territoriales et de leurs groupements, le comptable chargé du recouvrement est tenu d'exercer, au préalable, le contrôle de la régularité de la perception et de l'imputation ainsi que la vérification des pièces justificatives prévues par la réglementation en vigueur et par la nomenclature établie par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre de l'intérieur. Il s'assure, dans les mêmes conditions, de la régularité des réductions et des annulations de recettes⁴³.

En ce qui concerne les dépenses, ces dernières sont soumises au contrôle budgétaire effectué par les comptables publics. Deux types de contrôle budgétaires sont à distinguer : le contrôle de l'engagement et le contrôle de paiement.

1.3.1. Le contrôle de l'engagement :

En vertu des dispositions des décrets portant règlement de la comptabilité publique des collectivités territoriales, le comptable public assignataire exerce un contrôle de régularité qui consiste à vérifier que les propositions d'engagement de dépenses sont régulières au regard des dispositions législatives et réglementaires d'ordre financier en vigueur. Il exerce également un contrôle budgétaire portant sur⁴⁴ :

- *La disponibilité des crédits et des postes budgétaires ;*
- *L'imputation budgétaire ;*
- *L'exactitude des calculs du montant de l'engagement, au vu des éléments dont il dispose ;*
- *Le total de la dépense à laquelle la préfecture, la province ou le groupement s'oblige pour toute l'année d'imputation.*

Il y a lieu de signaler que pour exercer le contrôle d'engagement précité, les propositions d'engagement de dépenses faites par l'ordonnateur sont accompagnées d'une fiche

d'engagement, qui précise notamment la rubrique budgétaire concernée, les crédits disponibles ainsi que le montant de la proposition d'engagement.

Les pièces justificatives relatives aux propositions d'engagement de dépenses sont adressées par l'ordonnateur au comptable assignataire pour l'exercice du contrôle d'engagement⁴⁵.

En effet, le contrôle d'engagement s'exerce⁴⁶ :

- *Soit par visa apposé sur la proposition d'engagement de dépenses ;*
- *Soit par suspension de visa de la proposition d'engagement de dépenses avec renvoi à l'ordonnateur des dossiers d'engagement non visés, aux fins de régularisation.*
- *Soit par refus de visa motivé.*

En cas de suspension ou de refus de visa, les observations qu'appelle la proposition d'engagement sont regroupées et font l'objet d'une seule communication à l'ordonnateur.

Ce contrôle reste allégé en comparaison avec celui exercé sur les dépenses de l'Etat qui demeure un contrôle modulé en fonction de la capacité de gestion de l'ordonnateur et de l'enjeu financier de la dépense⁴⁷.

Il est à noter aussi que l'ordonnateur peut maintenir une proposition d'engagement d'une dépense ayant fait l'objet d'un refus de visa, il saisit le ministre de l'intérieur ou son délégué pour statuer.

Dans ce cas, sauf si le refus de visa est motivé par l'insuffisance ou l'indisponibilité de crédits ou de postes budgétaires, le ministre de l'intérieur ou son délégué peut, par décision, passer outre à ce refus de visa⁴⁸.

1.3.2. Le contrôle de paiement :

Ce type de contrôle est confié, aussi, aux comptables publics. Dans ce sens, après visa de la proposition d'engagement de dépense de la part du comptable public, ce dernier renvoie la fiche objet de la proposition à l'ordonnateur pour mandatement de la dépense. Dans cette phase, Le comptable assignataire est tenu d'exercer, avant visa pour paiement, le contrôle de validité de la dépense portant sur⁴⁹ :

- *L'existence du visa préalable d'engagement ;*
- *L'exactitude des calculs de liquidation ;*
- *Le caractère libératoire du règlement.*

Il est, en outre, chargé de s'assurer de :

- *La signature de l'ordonnateur ou de son délégué ;*
- *La disponibilité des crédits de paiement ;*

- *La disponibilité des fonds ;*

La production des pièces justificatives prévues par la réglementation en vigueur, dont celles comportant la certification du service fait par l'ordonnateur qualifié.

Ce contrôle est sanctionné, soit par le visa et le règlement des dépenses lorsqu'aucune irrégularité n'a été relevée, soit par la suspension du visa en cas de constatation d'irrégularités. Dans ce second cas, les ordonnances de paiement non visées sont renvoyées à l'ordonnateur aux fins de régularisation⁵⁰.

Toutefois, lorsque le comptable public suspend le paiement d'une dépense, l'ordonnateur peut passer outre par le biais d'un ordre écrit et sous sa responsabilité. Dans ce cas, le comptable assignataire, dont la responsabilité se trouve alors dégagée, procède au visa pour paiement et annexe, à l'ordonnance, copie de sa note d'observations et l'ordre de réquisition⁵¹.

Par ailleurs, l'ordre de réquisition doit être refusé par le comptable public lorsque la suspension du paiement est décidée pour l'un des motifs suivants⁵² :

- *L'absence, l'indisponibilité ou l'insuffisance des crédits ;*
- *L'absence, l'indisponibilité ou l'insuffisance des fonds ;*
- *L'absence de certification préalable proposition d'engagement ;*
- *Le défaut du caractère libératoire du règlement.*

En plus de ce contrôle, les comptables publics relevant de la Trésorerie générale du Royaume assurent une mission d'assistance et de conseil financier au profit des collectivités territoriales en mettant leur expertise en matière financière et budgétaire ainsi que ses systèmes d'information⁵³ aux services des élus locaux⁵⁴.

Autre le contrôle budgétaire et comptable qui est qualifié de priori, un contrôle à posteriori intervient après l'exécution des dépenses et des recettes. Ce contrôle est confié à l'inspection générale des finances (IGF) et de l'inspection générale de l'administration territoriale (IGAT).

1.4. Le contrôle exercé par les corps d'inspection :

L'Inspection générale des finances et l'Inspection générale de l'administration territoriale effectuent, au nom des ministres chargés respectivement des finances et de l'intérieur, un contrôle a posteriori sur les actes des collectivités territoriales. Ces corps d'inspection constituent des autorités administratives dont le contrôle porte sur la légalité, la régularité et la sincérité. A cet effet, ils vérifient la réalisation effective des services fournis, les fournitures livrées et les travaux effectués⁵⁵.

1.4.1. L'inspection générale des finances (IGF) :

L'Inspection générale des finances est un corps supérieur d'inspection des finances publiques créé par le Dahir n° 1.59.269 du 14 avril 1960. Elle est placée sous l'autorité

directe du Ministère de l'Economie et des Finances. En matière de contrôle des collectivités territoriales, [...] l'I.G. F est compétente de⁵⁶ :

- *Effectuer les vérifications des services de caisse et de comptabilité, deniers et matières, des comptables publics chargés d'exécuter les recettes et les dépenses des collectivités territoriales ;*
- *Contrôler la gestion des comptables publics et des collectivités territoriales afin de s'assurer de la régularité, de la sincérité, et de la matérialité des opérations enregistrées dans leurs comptes ;*
- *Evaluer les résultats atteints en comparaison avec les objectifs tracés et les moyens utilisés et s'assurer que le contrôle interne, les systèmes d'information et les procédures appliquées garantissent, au sein de l'organisme, une performance économique et financière des services produits et une gestion optimale des ressources, et de leur utilisation ainsi que la protection de son patrimoine ;*
- *Contrôler la gestion des sociétés concessionnaires ou gérantes d'un service public des collectivités ;*
- *Formuler des recommandations en vue d'améliorer la gestion des collectivités contrôlées.*

Les rapports de l'Inspection générale des finances, établis définitivement après l'engagement de la procédure contradictoire permettant aux entités inspectées de formuler leurs réponses et explications, sont adressés au ministre de l'intérieur et à la cour régionale des comptes pour tout ce qui concerne la discipline budgétaire et financière⁵⁷.

1.4.2. L'inspection générale de l'administration territoriale (IGAT) :

Le contrôle de l'inspection générale de l'administration territoriale (IGAT) est organisé par le décret n° 2-94-100 du 16 juin 1994. Aux termes de l'article 2 de ce décret, l'IGAT « a pour mission le contrôle et la vérification de la gestion administrative, technique et comptable des services relevant du ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de leurs groupements ».

En matière de contrôle de la gestion des collectivités territoriales et de leurs groupements, elle contrôle la manière dont le bureau exécutif gère les biens de la collectivité. A cet effet, elle est chargée de s'assurer de la légalité et de la régularité des décisions de l'organe exécutif et des délibérations des assemblées⁵⁸.

L'IGAT effectue aussi un contrôle d'opportunité. Dans ce sens, elle évalue la pertinence des décisions prises et leur adéquation avec les exigences d'une bonne gestion des affaires locales de la collectivité concernée et formule des recommandations en vue d'améliorer la performance et l'efficacité de la gestion⁵⁹.

En effet, en vertu des dispositions de l'article 7 du décret précité, les inspecteurs de l'administration territoriale rendent compte individuellement de leurs inspections, par des rapports écrits, au ministre de l'intérieur. Ces rapports comportent des propositions

de mesures à prendre en fonction de la nature et de la gravité des anomalies constatées (redressement, suspension, révocation, saisine de cour régionale des comptes et poursuites judiciaires).

Par ailleurs, la mise en application des nouvelles dispositions constitutionnelles relatives aux collectivités territoriales va changer substantiellement la nature des missions de l'IGAT. Le principe de libre administration est incompatible avec les sanctions administratives que les inspecteurs peuvent proposer au ministre de l'intérieur⁶⁰.

Il est à souligner, dans ce sens, que selon les nouvelles lois organiques relatives aux collectivités territoriales, seul le juge administratif est compétent d'exercer la révocation des élus locaux. En conséquence, les rapports de l'IGAT ne pourraient plus proposer une sanction administrative à l'encontre des élus locaux.

En guise de conclusion, il est à mentionner que la fonction de contrôle confiée à ces deux inspections générales est d'une importance capitale pour ce qui est de l'amélioration des conditions de la gestion financière et comptable des collectivités territoriales. Elle est pour l'optimisation des contrôles politique et juridictionnel notamment des cours régionales des comptes⁶¹.

2. Le contrôle juridictionnel :

Les collectivités territoriales sont soumises à une pluralité de contrôles juridictionnels. Le contrôle de légalité est assuré par le juge administratif qui peut être saisi par les administrés, à travers le recours pour excès de pouvoirs, ou par le représentant de l'Etat, à travers le mécanisme du déferé dans le cadre du contrôle administratif traité dans le point précédent⁶².

En outre, et en vertu de l'article 149 de la constitution les juridictions financières sont compétentes pour contrôler les activités budgétaires et financières des collectivités territoriales.

En effet, les cours régionales des comptes sont chargées d'assurer le contrôle des comptes et de la gestion des collectivités territoriales. Elles sont compétentes aussi pour sanctionner « *les manquements aux règles qui régissent les opérations financières publiques* ».

Le contrôle des collectivités territoriales peut également être assuré par les juridictions civiles, c'est le cas du contrôle des actes qui relèvent du droit commun. La juridiction pénale peut aussi intervenir pour réprimer des infractions de nature pénale commises par les organes locaux⁶³.

Dans ce qui suit nous nous intéresserons seulement au contrôle exercé par les juridictions financières. En effet, les cours régionales des comptes exercent quatre types de contrôles sur les collectivités territoriales.

2.1. La vérification et le jugement des comptes et la gestion de fait :

Les cours régionales des comptes sont chargées d'assurer la vérification et le jugement des comptes des collectivités territoriales et de déclarer les gestions de fait.

2.1.1. La vérification et le jugement des comptes :

Selon les dispositions de l'article 149 de la constitution « *Les Cours régionales des comptes sont chargées d'assurer le contrôle des comptes et de la gestion des régions et des autres collectivités territoriales et de leurs groupements* ».

Dans ce sens, et conformément aux dispositions de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières, les cours régionales des comptes vérifient et jugent les comptes des collectivités territoriales et de leurs groupements, ainsi que ceux des établissements publics et des entreprises dont le capital est souscrit exclusivement par des collectivités territoriales, des groupements et des établissements publics relevant de la tutelle de ces collectivités et groupements, qui sont dotés d'un comptable public⁶⁴.

L'instruction des comptes est confiée à un conseiller rapporteur qui peut être assisté par des magistrats et des vérificateurs désignés par le président de la chambre compétente. La procédure d'instruction est, en vertu de l'article 30 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières, écrite et contradictoire.

A la fin de l'instruction, le conseiller rapporteur établit deux rapports à remettre au président de la chambre compétente : Dans le premier rapport il présente les résultats de l'instruction du compte ou de la situation comptable présenté par le comptable public et relève, s'il y a lieu, les observations sur des faits de nature à mettre en jeu la responsabilité, notamment de l'ordonnateur, du contrôleur ou du comptable public dans les matières juridictionnelles de la cour. Dans le deuxième rapport, le conseiller rapporteur retrace les observations relatives à la gestion du service concerné et qui relèvent des compétences de la cour en matière de contrôle de la gestion⁶⁵.

Les deux rapports accompagnés des pièces justificatives objet d'observations sont remis au président de la chambre. Le premier rapport est remis à un conseiller contre-rapporteur désigné par le président de la chambre qui doit, dans un délai d'un mois, émettre son avis sur le premier rapport du conseiller rapporteur et transmettre, par la suite, l'ensemble du dossier au procureur général du Roi. Le dossier comprend le rapport du conseiller rapporteur, l'avis du conseiller contre-rapporteur et les pièces justificatives en cas d'observations. Le procureur général du Roi transmet le dossier accompagné de ses conclusions, au président de la chambre pour inscription au rôle des audiences⁶⁶.

Si la cour ne retient aucune irrégularité à la charge du comptable public, elle statue sur le compte ou la situation comptable par un arrêt définitif. Cependant, en cas d'existence d'irrégularités, la cour invite le comptable public, par un arrêt provisoire, à produire par écrit ses justifications ou de verser les sommes déclarées comme étant dues à l'organisme public concerné. La cour se prononce par arrêt définitif qui établit si le comptable public est quitte, en avance ou en débit tout en prononçant les mesures nécessaires, et ce dans un délai d'un an à la date de l'arrêt provisoire⁶⁷.

Les jugements définitifs rendus par la cour régionale des comptes sont susceptibles de faire objet d'appel devant la Cour des comptes. L'appel a un effet suspensif, sauf si l'exécution provisoire du jugement est décidée par la cour régionale⁶⁸.

2.1.2. La gestion de fait :

Selon l'article 131 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières qui stipule que

« Dans les limites de son ressort, la cour régionale déclare les gestions de fait, dans les conditions prévues à l'article 41 de la présente loi ».

Aussi, la cour déclare comptable de fait, *« toute personne qui effectue sans y être habilitée par l'autorité compétente, des opérations de recettes, de dépenses, de détention et de maniement de fonds ou de valeurs appartenant à l'un des organismes publics soumis au contrôle de la cour, ou qui, sans avoir la qualité de comptable public, procède à des opérations portant sur des fonds ou valeurs n'appartenant pas auxdits organismes, mais que les comptables publics sont exclusivement chargés d'exécuter en vertu des lois et règlements en vigueur »*⁶⁹.

En outre, il peut être considéré comme coauteur responsable d'une gestion de fait,

*« tout fonctionnaire ou agent ainsi que tout titulaire d'une commande publique, qui en consentant ou en incitant soit à exagérer les mémoires et factures, soit à en dénaturer les énonciations, s'est prêté sciemment à l'établissement d'ordonnances de paiement, de mandats, de justifications ou d'avoirs fictifs »*⁷⁰.

En effet, il est à souligner aussi que les opérations de nature à constituer des gestions de fait, sont déferées, dans la limite des compétences de la cour régionale, par le procureur du Roi, soit de sa propre initiative, soit à la demande du ministre de l'intérieur, du wali ou du gouverneur dans la limite des compétences qui leur sont dévolues conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, du ministre chargé des finances ou du trésorier régional, préfectoral ou provincial, du représentant légal de la collectivité locale ou du groupement ou des comptables publics, sans préjudice du droit de la cour régionale de s'en saisir d'office au vu des constatations faites à l'occasion notamment de la vérification des comptes⁷¹.

Toute personne déclarée comptable de fait doit produire son compte et le présenter à la cour dans un délai qui ne doit pas dépasser deux mois. Au cas où il ne fait pas objet de poursuites pénales, le comptable de fait peut *« être condamné par la cour à une amende calculée selon l'importance et la durée de la détention ou du maniement des fonds et valeurs, sans que le montant de cette amende puisse excéder le total des sommes indûment détenues ou maniées »*⁷².

2.2. La discipline budgétaire et financière :

L'article 136 du code des juridictions financières stipule un autre contrôle exercé par le juge financier sur les collectivités territoriales. Il s'agit, en effet, d'une fonction juridictionnelle en matière de discipline budgétaire et financière.

L'objectif de ce contrôle est la répression des infractions commises⁷³ par les ordonnateurs, les fonctionnaires et les agents des collectivités territoriales et de leurs groupements, et ce dans le but d'assurer le respect du droit budgétaire et financier et d'instaurer les principes d'une bonne gestion et d'une bonne gouvernance territoriale⁷⁴.

En vertu des dispositions de l'article 118 du code des juridictions financières, la cour régionale des comptes exerce une fonction juridictionnelle en matière de discipline budgétaire et financière à l'égard de tout responsable, tout fonctionnaire ou agent des organismes suivants :

- *Les collectivités territoriales et de leurs groupements ;*
- *Les établissements publics relevant de la tutelle de ces collectivités et groupements;*
- *Les sociétés ou entreprises dans lesquelles des collectivités territoriales ou des groupements possèdent, séparément ou conjointement, directement ou indirectement, une participation majoritaire au capital ou un pouvoir prépondérant de décision.*

Cet article dispose aussi que « *Le wali et le gouverneur sont soumis à la juridiction de la cour régionale lorsqu'ils agissent en tant qu'ordonnateur d'une collectivité locale ou d'un groupement* ». Cependant, cette disposition, depuis que la Constitution de 2011 a accordé la qualité d'ordonnateur aux présidents des collectivités territoriales n'a plus raison d'être⁷⁵.

La responsabilité en matière de discipline budgétaire et financière est engagée à l'égard des personnes citées à l'article 118 qui ont commis l'une des infractions prévues aux articles 54, 55 et 56 de la loi portant code des juridictions financières.

L'engagement effectif de la responsabilité en matière de discipline budgétaire et financière est tributaire essentiellement de l'existence d'une condition fondamentale, à savoir la commission d'une ou plusieurs infractions parmi celles prévues aux articles 54, 55 et 56 de la loi formant code des juridictions financière. L'infraction, pour qu'elle soit qualifiée en tant que telle doit réunir deux éléments : l'élément objectif ou matériel, c'est-à-dire le fait appréhensible qui peut être soit une commission ou une abstention ou tout simplement une négligence dans l'exercice des obligations ou des diligences. Un élément juridique, c'est-à-dire que la commission, l'abstention ou la négligence reprochées, doivent être qualifiables au regard de la liste des infractions préalablement prévues par la loi, suite à quoi la sanction est déclarée selon la gravité ou le caractère répétitif, entre autres, avec l'éventualité du remboursement des fonds correspondants à la perte financière effective subie par l'organisme public⁷⁶.

La cour régionale est saisie par le procureur du Roi agissant, soit de sa propre initiative, soit à la demande du président. Ont également qualité pour saisir la cour régionale par l'intermédiaire du procureur du Roi et sur la base de rapports de contrôle ou d'inspection appuyés des pièces justificatives, le ministre de l'intérieur et le ministre chargé des finances⁷⁷. Les jugements de la cour régionale des comptes peuvent faire objet d'un recours en révision ou d'un recours en appel. Le recours en révision est effectué auprès de la cour qui a rendu le jugement en cas de découverte d'un fait nouveau à l'expiration du délai prévu pour l'appel. Ce recours est ouvert également au Procureur du Roi, au ministre de l'intérieur, au wali ou au gouverneur dans la limite de leurs compétences, au ministre chargé des finances ou au trésorier régional, préfectoral ou provincial et au représentant légal de la collectivité territoriale ou du groupement ou de l'établissement concerné⁷⁸. Quant au recours en appel, il est effectué devant la Cour des comptes sur la base d'une requête déposée par la personne concernée au greffe de la cour régionale des comptes dans les 30 jours qui suivent la notification du jugement⁷⁹.

2.3. Le contrôle des actes relatifs à l'exécution du budget :

Selon les dispositions de l'article 142 du code des juridictions financières, le ministre de l'intérieur, le wali ou le gouverneur, dans la limite des compétences qui leur sont déléguées, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, peut soumettre à la cour régionale toute question se rapportant aux actes relatifs à l'exécution du budget d'une collectivité territoriale ou d'un groupement.

Lorsque le compte administratif d'une collectivité territoriale ou d'un groupement n'a pas été adopté par l'organe délibérant compétent et sans préjudice des dispositions permettant la demande d'un nouvel examen, le ministre de l'intérieur, le wali ou le gouverneur en saisit la cour régionale d'office ou à la demande de l'ordonnateur concerné ou de la partie qui a refusé le compte administratif.

La cour rend un avis sur les conditions d'exécution du budget de la collectivité territoriale ou du groupement concerné. Au vu de cet avis, le ministre de l'intérieur, le wali ou le gouverneur, chacun dans la limite de ses attributions, décide des mesures à prendre. Cette décision doit être motivée lorsque son avis n'est pas conforme à celui de la cour régionale.

2.4. Le contrôle de la gestion :

Les articles 147 et 148 du code des juridictions financières stipulent que la cour régionale des comptes est compétente de contrôler la gestion des collectivités territoriales. Ce contrôle vise à apprécier la qualité et de formuler des suggestions sur les moyens susceptibles d'en améliorer les méthodes et d'en accroître l'efficacité et le rendement des collectivités.

Dans ce sens, le contrôle de la cour régionale des comptes porte sur tous les aspects de la gestion de la collectivité territoriale. A cet effet, la cour régionale apprécie la réalisation

des objectifs assignés, les résultats obtenus, ainsi que le coût et les conditions d'acquisition et d'utilisation des moyens mis en œuvre.

Le contrôle de la gestion porte également sur la régularité et la sincérité des opérations réalisées ainsi que sur la réalité des prestations fournies, des fournitures livrées et des travaux effectués.

En outre, les juridictions financières s'assurent que les systèmes et procédures mis en place dans les collectivités territoriales garantissent la gestion optimale de leurs ressources et de leurs emplois, la protection de leur patrimoine et l'enregistrement de toutes les opérations réalisées. A cela s'ajoutent les missions d'évaluations des projets que peuvent être effectuer par la cour régionale des comptes afin d'établir sur la base des réalisations, dans quelle mesure les objectifs assignés à chaque projet ont été atteints, au regard des moyens mis en œuvre.

La cour est habilitée à se faire communiquer tous documents ou pièces justificatives susceptibles de renseigner sur la gestion des collectivités territoriales et les autres organismes assujettis à son contrôle et à procéder à l'audition des personnes dont elle estime le témoignage nécessaire⁸⁰.

Les rapports délibérés par la cour régionale des comptes en matière de contrôle de la gestion sont communiqués au ministre de l'intérieur, au wali ou au gouverneur dans la limite de leurs compétences et au ministre chargé des finances ou au trésorier régional, préfectoral ou provincial, qui peuvent donner leurs avis et formuler leurs observations⁸¹.

Dans le même contexte, le ministre de l'intérieur ou le ministre chargé des finances peut demander à la cour régionale d'inscrire à son programme annuel l'examen d'une question intéressant la gestion des organismes soumis à son contrôle⁸².

3. Le contrôle politique et de bonne gouvernance :

D'une manière générale, le contrôle politique exercé sur les collectivités territoriales est une question large et diversifiée. Il est confié à plusieurs institutions. En effet, il peut être soit interne dans le cas des organes délibérants, soit externe lorsqu'il s'agit du contrôle exercé par les citoyens et éventuellement le contrôle exercé par les commissions d'enquête parlementaires.

Par ailleurs, la constitution de 2011 a institué un ensemble d'instances de bonne gouvernance. Ces institutions interviennent, dans la limite de leurs attributions, en matière de contrôle des collectivités territoriales.

3.1. Le contrôle exercé par les organes délibérants :

Bien qu'elles n'aient pas parlé explicitement de contrôle politique exercé par les organes délibérants, les lois de la décentralisation instaurent, en effet, une séparation stricte entre les fonctions délibératives des conseils des collectivités territoriales et les fonctions administratives de leurs organes exécutifs. Ainsi, à titre illustratif, et selon les dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales, il est interdit formellement à

tout membre du conseil de la collectivité, en dehors du président et des vice-présidents, d'exercer en dehors de leur rôle délibérant au sein du conseil ou des commissions qui en dépendent, les fonctions administratives de la collectivité, de signer des actes administratifs, de gérer ou de s'immiscer dans la gestion des services de la collectivité.

Dans ce contexte, [...] les assemblées élues des collectivités territoriales disposent des compétences importantes qui leur permettent d'exercer un contrôle effectif sur l'action des organes exécutifs. En effet, elles exercent un contrôle rigoureux sur la gestion financière. A ce titre, elles examinent et votent les budgets. Ce pouvoir limite le champ d'action des présidents qui ne peuvent effectuer que des opérations financières autorisées préalablement par le conseil, que ce soit en termes de recettes ou de dépenses⁸³.

En outre, les assemblées sont chargées de veiller sur la gestion des biens des collectivités territoriales. Elles statuent sur toutes les transactions portant sur des biens de domaine privé et approuvent tous les actes relatifs à la gestion ou l'occupation du domaine public⁸⁴.

Dans le même sens, l'ordonnateur de la collectivité territoriale est tenu de rendre compte annuellement des opérations budgétaires qu'il a exécutées. En effet, il doit établir, à la clôture de l'exercice budgétaire, le compte administratif du budget principal ainsi que les comptes administratifs des différents budgets annexes et les soumettre à l'examen et au vote du conseil délibérant⁸⁵.

Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque le compte administratif d'une collectivité territoriale n'a pas été adopté par l'organe délibérant compétent et sans préjudice des dispositions permettant la demande d'un nouvel examen, le ministre de l'intérieur, le wali ou le gouverneur en saisit la cour régionale compétente, soit d'office, soit à la demande de l'ordonnateur concerné ou de l'organe qui a refusé le compte administratif⁸⁶.

Par ailleurs, les organes délibérants des communes, des provinces, des préfectures et des régions exercent un contrôle sur les actes exécutifs relatifs au jumelage et à la coopération décentralisée. A cet effet, ils sont compétents, en vertu des lois relatives à l'organisation de ces collectivités, d'examiner et d'approuver les conventions signées en la matière⁸⁷.

3.2. Le contrôle exercé par les citoyens :

Les collectivités territoriales sont soumises à un contrôle d'ordre politique exercé par le citoyen. Ce contrôle constitue une composante essentielle de la décentralisation et de la démocratie locale. En France, le droit des citoyens de contrôler les collectivités territoriales remonte à la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789. En effet, l'article 14 de la DDHC dispose que « Tous les Citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs Représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée ». Ainsi, l'article 15 précise également que « La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »⁸⁸. Aujourd'hui, ce contrôle se matérialise par une pluralité de mécanismes juridiques et politiques consacrés soit par les textes (exemple de vote), soit par la pratique (exemple des manifestations)⁸⁹.

Au Maroc, la Constitution de 2011 a consacré plus d'effectivité au contrôle politique exercé par le citoyen, et ce en consacrant l'élection des conseils communaux et régionaux au suffrage universel direct et en accordant le pouvoir exécutif dans toutes les collectivités aux présidents élus d'une part ; et en instituant un ensemble de mécanismes permettant l'exercice de ce contrôle d'autre part⁹⁰.

Ainsi, le citoyen dispose de plusieurs moyens de contrôler l'action des collectivités territoriales. Il s'agit notamment du contrôle politique à travers le vote, la saisine de juge administratif, l'accès à l'information, la présentation des pétitions...

- ***Le contrôle politique*** : les citoyens sont invités périodiquement à valider ou à sanctionner, a posteriori, la gestion des collectivités territoriales par leurs élus. Le vote des citoyens constitue la source de légitimité des organes de ces collectivités. Il s'agit du contrôle politique le plus effectif et le plus direct qui permet à l'électeur de renouveler ou pas le mandat d'un élu⁹¹ ;
- ***Le contrôle juridictionnel*** : Le droit de saisir la justice est un droit constitutionnel consacré par l'article 118 de la Constitution. Cet article dispose que : « L'accès à la justice est garanti à toute personne pour la défense de ses droits et de ses intérêts protégés par la loi ». Il ajoute que « Tout acte juridique, de nature réglementaire ou individuelle, pris en matière administrative, peut faire l'objet de recours devant la juridiction administrative compétente ».

Ainsi, peut-on avancer que le citoyen peut se servir de la justice administrative pour contrôler l'action des collectivités territoriales. Il en est ainsi lorsqu'il est, ou il prétend être, lésé par un acte d'une collectivité territoriale. Ou encore pour demander à celle-ci d'exercer une action qui lui appartient et qu'elle refuse d'exercer⁹².

- ***Le droit à l'information*** : L'accès à l'information détenue par l'administration publique, les institutions élus et les organismes investis d'une mission de service public est un droit garanti par la Constitution. En vertu des dispositions de son article 27, seule la loi peut limiter ce droit « dans le but d'assurer la protection de tout ce qui concerne la défense nationale, la sûreté intérieure et extérieure de l'Etat, ainsi que la vie privée des personnes, de prévenir l'atteinte aux droits et libertés énoncés dans la présente Constitution et de protéger des sources et des domaines expressément déterminés par la loi ». Par conséquent, le législateur ne dispose pas d'une compétence illimitée pour le réglementer. Il ne peut pas le limiter dans un but autre que ce qui est prévu par la Constitution. De même, les collectivités territoriales ne sont pas compétentes pour limiter l'accès à l'information qu'elles détiennent.

Par ailleurs, plusieurs dispositions contenues dans les lois relatives à la décentralisation consacrent des mécanismes permettant aux citoyens d'accéder à l'information relative à la gestion des affaires locales par les collectivités territoriales⁹³. Ainsi, à titre d'exemple, des rapports comme le rapport d'évaluation, d'audit et du contrôle sont publiés, par tous moyens convenables, afin que le public puisse les consulter. En outre, les états comptables

et financiers relatifs à la gestion et à la situation financière des personnes de droit public ou privé qui gèrent un service public relevant de la collectivité doivent être communiqués au public.

- ***Le droit aux pétitions :*** *Le droit des citoyens à présenter des pétitions aux pouvoirs publics est protégé par la Constitution. En effet, son article 15 dispose que « les citoyennes et les citoyens disposent du droit de présenter des pétitions aux pouvoirs publics. Une loi organique détermine les conditions et les modalités d'exercice de ce droit ».*

Dans le même contexte, l'article 139 de la Constitution dispose que « ...*Les citoyennes et les citoyens et les associations peuvent exercer le droit de pétition en vue de demander l'inscription à l'ordre du jour du Conseil, d'une question relevant de sa compétence* ». Il s'agit donc d'un nouveau mécanisme constitutionnel de contrôle qui permettrait aux citoyens et citoyennes d'influencer les décisions des pouvoirs publics en général, et des collectivités territoriales en particulier et de contrôler la gestion des affaires publiques locales⁹⁴.

Les lois organiques relatives aux collectivités territoriales clarifient les dispositions relatives aux modalités de présentation des pétitions que peuvent déposer les citoyens auprès des collectivités territoriales relevant de leurs territoires.

Le contrôle politique exercé par les citoyens peut aussi prendre la forme des lobbies, des groupes de pression, des associations, des syndicats ou des partis politiques⁹⁵. L'objectif de ce contrôle est d'influencer les autorités territoriales en vue de prendre une décision favorable à leurs intérêts ou à retirer une décision qu'ils estiment défavorable⁹⁶.

3.3. Le contrôle exercé par le parlement :

L'article 67 de la Constitution précise que « ... *peuvent être créées à l'initiative du Roi ou à la demande du tiers des membres de la Chambre des Représentants, ou du tiers des membres de la Chambre des Conseillers, au sein de chacune des deux Chambres, des commissions d'enquête formées pour recueillir les éléments d'information sur des faits déterminés ou sur la gestion des services, entreprises et établissements publics, et soumettre leurs conclusions à la Chambre concernée...* ». De ce fait, on peut constater d'après cet article que les organismes pouvant faire l'objet d'une commission d'enquête ne sont pas bien définis. Si on excepte l'établissement public qui est un concept dont la définition est très claire en droit administratif, les deux autres notions, services et entreprises, ne sont pas juridiquement définies. Si le constituant entend par services les services publics et par entreprises les entreprises publiques, les collectivités territoriales dans ce cas peuvent, en tant que prestataires de services publics, être soumises au contrôle du Parlement par le biais des commissions d'enquête⁹⁷.

Cependant, il est à préciser que la jurisprudence constitutionnelle pourrait trancher et préciser si le Parlement peut ou non diligenter une commission d'enquête en vue de s'enquérir de la gestion d'une collectivité territoriale⁹⁸.

Par ailleurs, l'article 102 de la Constitution relatif aux commissions permanentes et qui dispose que « *Les commissions concernées dans chacune des deux Chambres peuvent demander à auditionner les responsables des administrations et des établissements et entreprises publics, en présence et sous la responsabilité des ministres dont ils relèvent* », ne peut, en aucun cas, concerner les responsables des collectivités territoriales. Certes, ces dernières constituent des administrations, mais ne relèvent d'aucun ministre. Elles sont en fait autonomes financièrement et administrativement⁹⁹.

3.4. Le contrôle des instances de la bonne gouvernance :

Le titre XII de la Constitution de 2011 est consacré à la bonne gouvernance, ses principes généraux et ses instances. Deux catégories d'instances sont à distinguer : les instances des droits de l'Homme et les instances de la bonne gouvernance et de régulation. L'objectif est « *le respect de la loi, de neutralité, de transparence, de probité et d'intérêt général* ». Le champ d'action de ces instances couvre tous « *les agents des services publics* », y compris inévitablement les responsables des collectivités territoriales. Il est question notamment des instances suivantes¹⁰⁰:

3.4.1. Le conseil national des droits de l'Homme :

L'article 161 de la constitution de 2011 stipule que « *Le Conseil national des droits de l'Homme est une institution nationale pluraliste et indépendante, chargée de connaître de toutes les questions relatives à la défense et à la protection des droits de l'Homme et des libertés, à la garantie de leur plein exercice et à leur promotion, ainsi qu'à la préservation de la dignité, des droits et des libertés individuelles et collectives des citoyennes et citoyens, et ce, dans le strict respect des référentiels nationaux et universels en la matière* ».

Dans le cadre des missions qui lui sont assignées, le CNDH exerce un contrôle sur toutes les personnes de droit public, notamment celles qui sont en contact permanent avec les citoyens et dont les actes peuvent comporter une violation des droits et des libertés. Ainsi, les collectivités territoriales sont naturellement concernées par ce contrôle¹⁰¹.

En plus, le CNDH est doté de compétences régionales à travers des commissions régionales des droits de l'Homme. Ces commissions sont compétentes pour assurer le suivi et le contrôle de la situation des droits de l'Homme au niveau régional, recevoir et examiner les plaintes et les violations qui leurs sont soumises et élaborer des rapports spéciaux ou périodiques sur les mesures prises pour le traitement des affaires et des plaintes à caractère régional ou local¹⁰².

Il n'est donc pas rare qu'un administré ou un fournisseur fasse recours au CNDH contre une décision ou une attitude d'une collectivité territoriale. Cette voie est parfois préférée à celle de la justice administrative dont la procédure est lente et coûteuse et dont les décisions ne sont pas tous les temps exécutés¹⁰³.

3.4.2. L'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption :

L'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC) est une institution constitutionnelle, nationale et indépendante, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et administrative. Ses missions sont très diverses. Nous allons nous concentrer, en effet, sur ses compétences relevant du contrôle des collectivités territoriales. Il s'agit notamment des missions suivantes¹⁰⁴:

- *Suivre et évaluer les mesures prises pour la mise en œuvre de la politique de prévention de la corruption ;*
- *Proposer des mesures de sensibilisation de l'opinion publique et organiser des campagnes d'information ;*
- *Collecter les informations et gérer la base de données relative à la corruption ;*
- *Informar l'autorité judiciaire compétente de tous les faits portés à sa connaissance à l'occasion de l'exercice de ses missions, qu'elle considère être susceptibles de constituer des actes de corruption punis par la loi.*

L'instance contribue aussi, à travers ses avis et ses recommandations adressés aux administrations, collectivités territoriales et établissements publics à la moralisation de la vie publique, la consolidation des principes de bonne gouvernance, et le renforcement des valeurs de citoyenneté responsable et de culture du service public.

3.4.3. Le Médiateur :

En vertu des dispositions de l'article 162 de la constitution de 2011

« Le Médiateur est une institution nationale indépendante et spécialisée qui a pour mission, dans le cadre des rapports entre l'administration et les usagers, de défendre les droits, de contribuer à renforcer la primauté de la loi et à diffuser les principes de justice et d'équité, et les valeurs de moralisation et de transparence dans la gestion des administrations, des établissements publics, des collectivités territoriales et des organismes dotés de prérogatives de la puissance publique ».

Le Médiateur est compétent, conformément aux dispositions de l'article 5 du Dahir n° 1-11-25 du 17 Mars 2011, de contrôler les actes des collectivités territoriales, dans le sens où, il peut

*« instruire, soit de sa propre initiative conformément aux modalités fixées dans le règlement intérieur de l'Institution, soit sur plaintes ou doléances dont il est saisi, les cas qui porteraient préjudice à des personnes physiques ou morales, marocaines ou étrangères en raison de tout acte de l'administration »*¹⁰⁵.

Le contrôle effectué par le Médiateur ne se limite pas à vérifier si l'acte en cause est entaché ou non d'excès ou d'abus de pouvoir, il s'étend à la vérification du respect ou non des principes de justice et d'équité¹⁰⁶.

Pour ce faire, le Médiateur est habilité, en vertu de l'article 13 du Dahir précité, *« dans la limite de ses attributions, à mener des enquêtes et des investigations pour s'assurer de la*

véracité des faits portés à sa connaissance et de l'étendue du préjudice causé au plaignant ou au requérant et à procéder à la qualification juridique de la nature dudit préjudice. Il peut, en outre, provoquer les explications des autorités concernées sur les faits objet de la plainte ou de la doléance et se faire communiquer les éclaircissements nécessaires, les documents et les informations y afférents ».

L'Institution du Médiateur est également compétente pour intervenir, en cas de refus de la collectivité territoriale d'exécuter une décision judiciaire définitive. En effet, lorsque ce refus est dû, soit à une position injustifiée d'un responsable, d'un fonctionnaire ou d'un agent, soit à un manquement du devoir d'exécution de ladite décision, il soumet au Chef du Gouvernement un rapport sur le cas. Le Médiateur peut, dans ce cas, adresser à la collectivité en question une recommandation d'engager la procédure disciplinaire ou judiciaire à l'égard de tout responsable des manquements précités¹⁰⁷.

Le Médiateur du Royaume, après avoir informé le ministre concerné en vue de prendre les sanctions et les mesures nécessaires à l'égard du responsable ou fonctionnaire concerné, adresse au Chef du Gouvernement des rapports spéciaux relatant d'éventuels dysfonctionnements et l'informant de tous les cas où l'administration s'est abstenue de répondre aux demandes d'information qui lui sont adressées ou de donner suite à ses recommandations¹⁰⁸.

3.4.4. Le conseil de la concurrence :

Selon l'Article 166 de la constitution de 2011 « *Le Conseil de la concurrence est une institution indépendante chargée, dans le cadre de l'organisation d'une concurrence libre et loyale, d'assurer la transparence et l'équité dans les relations économiques, notamment à travers l'analyse et la régulation de la concurrence sur les marchés, le contrôle des pratiques anticoncurrentielles, des pratiques commerciales déloyales et des opérations de concentration économique et de monopole* ».

Le Conseil de la concurrence est habilité à contrôler, dans la limite de ses attributions, les activités des collectivités territoriales relatives à l'achat public, notamment ce qui concerne la conclusion des marchés publics et des bons de commande. Ainsi, il est chargé de constater les pratiques anticoncurrentielles et de formuler des avis, des conseils et des recommandations à leur sujet¹⁰⁹.

Conclusion

L'analyse du système de contrôle des collectivités territoriales au Maroc révèle un équilibre délicat entre autonomie et encadrement. La régionalisation avancée, en élargissant les prérogatives locales, impose en contrepartie un renforcement des mécanismes de régulation. Les contrôles administratifs, juridictionnels, budgétaires et politiques assurent la légalité et la transparence, mais doivent aussi évoluer pour ne pas entraver l'innovation et l'initiative locale. Il s'agit désormais de tendre vers un modèle de gouvernance territoriale fondé sur la reddition des comptes, la performance et la participation citoyenne, dans le respect de l'unité de l'État et des spécificités locales.

Notes :

¹ ABIBI Jawad, *Les collectivités territoriales au Maroc : à la lumière de la Constitution de 2011*, Paris, L'Harmattan, 2015, p. 93.

² VERPEAUX Michel, *Les collectivités territoriales*, 5e éd., Paris, Dalloz, « Connaissance du droit », 2015, p. 151.

³ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*

⁴ *Ibid.*, p. 94.

⁵ ABIBI Jawad, *Les collectivités territoriales à la lumière de la constitution marocaine de 2011*, Mémoire, Université de Strasbourg - Ecole nationale d'administration -, 2014, 126 p.

⁶ *Ibid.*

⁷ Combeau Pascal (éd.), *Les contrôles de l'État sur les collectivités territoriales aujourd'hui*, Paris, Harmattan, « Logiques juridiques », 2007, p. 01.

⁸ J. ABIBI, *Les collectivités territoriales à la lumière de la constitution marocaine de 2011*, *op. cit.*

⁹ BENABDALLAH Mohammed Amine, *Propos sur la décentralisation territoriale au Maroc*,

http://aminebenabdallah.hautetfort.com/list/droit_administratif/d_decentralisation_territoriale_.pdf, consulté le 12 décembre 2019.

¹⁰ J. ABIBI, *Les collectivités territoriales à la lumière de la constitution marocaine de 2011*, *op. cit.*

¹¹ VERPEAUX Michel, RIMBAULT Christine et WASERMAN Franck, *Les collectivités territoriales et la décentralisation*, 12 éd., Paris, Direction de l'information légale et administrative, « Découverte de la vie publique », 2021, pp. 63-74.

¹² J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 98.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ GOEHRS Manuel, *L'expérience communale au Maroc : De la Jemaa à la libre administration*, s.l., Heinrich Böll Stiftung Afrique du Nord Rabat, 2015, p. 44.

¹⁶ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, pp. 98-99.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ M.A. BENABDALLAH, « Propos sur la décentralisation territoriale au Maroc », *art cit.*

¹⁹ M. Goehrs, *L'expérience communale au Maroc : De la Jemaa à la libre administration*, *op. cit.*, p. 45.

²⁰ *Ibid.*, p. 46.

²¹ Dahir n° 1-11-91 du 29 juillet 2011 portant promulgation du texte de la Constitution (Bulletin officiel n° 5964 bis du 30/07/2011).

²² J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 111.

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*, p.112.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ L'article 145 de la Constitution du 29 juillet 2011.

²⁷ LEPRETRE Pascal, *Les collectivités territoriales : tout ce qu'il faut savoir et comprendre*, 2e éd., Issy-les- Moulineaux, Gualino, « Fonction publique territoriale », 2018, p. 145.

²⁸ *Ibid.*

- ²⁹ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, op. cit., p. 113.
- ³⁰ *Ibid.*
- ³¹ DANTONEL-COR Nadine, *Droit des collectivités territoriales*, 3. éd., Rosny-sous-Bois, Bréal, « Lexifac Droit », 2007, p. 261.
- ³² DONIER Virginie, *Droit des collectivités territoriales*, 3e éd., Paris, Dalloz, « Les mémentos Dalloz », 2020, p. 60.
- ³³ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, op. cit., p. 114.
- ³⁴ V. Donier, *Droit des collectivités territoriales*, op. cit, pp. 61-62.
- ³⁵ Article 118 du Dahir n° 1-15-85 du 7 juillet 2015 portant promulgation de la loi organique n° 113-14 relative aux communes (B.O. n° 6440 du 18 Février 2016).
- ³⁶ Article 109 du Dahir n° 1-15-84 du 7 juillet 2015 portant promulgation de la loi organique n° 112-14 relative aux préfectures et provinces (B.O. n° 6440 du 18 Février 2016).
- ³⁷ Article 115 du Dahir n° 1-15-83 du 7 juillet 2015 portant promulgation de la loi organique n° 111-14 relative aux régions (B.O. n° 6440 du 18 Février 2016).
- ³⁸ Les lois organiques n° 113-14, 112-14 et 111-14 relatives aux communes, aux préfectures et provinces et aux régions.
- ³⁹ V. Donier, *Droit des collectivités territoriales*, op. cit., p. 62.
- ⁴⁰ *Ibid.*
- ⁴¹ *Ibid.*, p. 63.
- ⁴² MEDE Nicaise et BOUVIER Michel (éd.), *Les nouveaux chantiers de finances publiques en Afrique : mélanges en l'honneur de Michel Bouvier*, Dakar, L'Harmattan Sénégal, 2019, p. 85.
- ⁴³ Articles n°32 du décret n° 2.17.449 du 23 Novembre 2017 relatif à la comptabilité publique des régions et de leurs groupements, du décret n° 2.17.450 du 23 Novembre 2017 relatif à la comptabilité publique des préfectures et provinces et de leurs groupements et du décret n° 2.17.451 du 23 Novembre 2017 relatif à la comptabilité publique des communes et des établissements de coopération entre les communes (Bulletin Officiel n° 6626 en date du 30 Novembre 2017, version arabe traduit par nous-même).
- ⁴⁴ Articles n°61 des décrets précités.
- ⁴⁵ Articles n°62 des décrets précités.
- ⁴⁶ Articles n°63 des décrets précités.
- ⁴⁷ Nicaise Mede et Michel Bouvier (éd.), *Les nouveaux chantiers de finances publiques en Afrique*, op. cit., pp. 85-86..
- ⁴⁸ Articles n°66 des décrets n° 2.17.449, n° 2.17.450 et n° 2.17.451 du 23 Novembre 2017 relatif à la comptabilité publique des collectivités territoriales et de leurs groupements (version arabe traduit par nous- même).
- ⁴⁹ Articles n°80 des décrets précités.
- ⁵⁰ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, op. cit, p. 106.
- ⁵¹ Articles n°81 des décrets n° 2.17.449, n° 2.17.450 et n° 2.17.451 du 23 Novembre 2017 relatif à la comptabilité publique des collectivités territoriales et de leurs groupements (version arabe traduit par nous- même).
- ⁵² *Ibid.*
- ⁵³ On peut citer à titre d'exemple le système de la gestion intégrée de la dépense dédié aux collectivités territoriales (GID-CT), le portail des marchés publics...etc.
- ⁵⁴ Nicaise Mede et Michel Bouvier (éd.), *Les nouveaux chantiers de finances publiques en Afrique*, op. cit.
- ⁵⁵ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, op. cit, p. 107.
- ⁵⁶ *Ibid.*, pp. 107-108.

- ⁵⁷ *Ibid.*
- ⁵⁸ *Ibid.*, p. 109.
- ⁵⁹ *Les organes de contrôle et leur rôle dans la lutte contre la corruption*, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Rabat, Imprimerie ARRISSALA, Octobre 2011, https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/Organes_de_controle_fr.pdf, consulté le 01/14/2019.
- ⁶⁰ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*
- ⁶¹ Nicaise Mede et Michel Bouvier (éd.), *Les nouveaux chantiers de finances publiques en Afrique*, *op. cit.*, p. 88.
- ⁶² J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 119.
- ⁶³ *Ibid.*
- ⁶⁴ Article 126 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières. (B.O du 15 août 2002).
- ⁶⁵ Article 32 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁶⁶ Articles 33, 34, 35 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁶⁷ Articles 37 et 40 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁶⁸ Article 134 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁶⁹ Article 41 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁷⁰ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*
- ⁷¹ Article 132 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁷² Article 44 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁷³ Les infractions sont prévues par les articles 54, 55 et 56 de de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁷⁴ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 130.
- ⁷⁵ *Ibid.*, p. 131.
- ⁷⁶ BERRAOU Mohammed, *La responsabilité des acteurs de la gestion publique devant la Cour des comptes : le modèle marocain*, Paris, L'Harmattan, « Logiques juridiques », 2017, p. 82.
- ⁷⁷ Article 138 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁷⁸ Article 135 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁷⁹ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 132.
- ⁸⁰ Article 151 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁸¹ Article 152 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁸² Article 153 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁸³ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 137.
- ⁸⁴ *Ibid.*
- ⁸⁵ *Ibid.*
- ⁸⁶ Article 143 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.
- ⁸⁷ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 138.
- ⁸⁸ P. Leprêtre, *Les collectivités territoriales*, *op. cit.*, p. 147.
- ⁸⁹ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 138.
- ⁹⁰ *Ibid.*, p. 139.
- ⁹¹ *Ibid.*, p. 140.
- ⁹² *Ibid.*
- ⁹³ *Ibid.*, p. 141.
- ⁹⁴ *Ibid.*
- ⁹⁵ EVAH-MANGA Emmanuel, *Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : une approche sociologique*, Paris, L'Harmattan, « Finances publiques », 2012, p. 166.
- ⁹⁶ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 143.
- ⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ *Ibid.*, p. 144.

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 145.

¹⁰² J. ABIBI, *Les collectivités territoriales à la lumière de la constitution marocaine de 2011*, *op. cit.*, p. 101.

¹⁰³ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 145.

¹⁰⁴ <https://inpplc.ma/fr/Pages/245-les-missions-et-attributions-de-linstance-nationale-de-la-probite-de-la-prevention-et-de>, consulté le 08/01/2019.

¹⁰⁵ L'article 5 du Dahir n° 1-11-25 du 17 Mars 2011 portant création de l'Institution du Médiateur (Bulletin Officiel N° 5926).

¹⁰⁶ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 149.

¹⁰⁷ L'article 32 du Dahir n° 1-11-25 du 17 Mars 2011 portant création de l'Institution du Médiateur.

¹⁰⁸ J. Abibi, *Les collectivités territoriales au Maroc*, *op. cit.*, p. 150.

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 151.

Références

ABIBI Jawad, *Les collectivités territoriales au Maroc: à la lumière de la Constitution de 2011*, Paris, L'Harmattan, 2015.

ABIBI Jawad, *Les collectivités territoriales à la lumière de la constitution marocaine de 2011*, Mémoire, Université de Strasbourg - Ecole nationale d'administration -, 2014, 126 p, (dactyl.).

BENABDALLAH Mohammed Amine, *Propos sur la décentralisation territoriale au Maroc*,

http://aminebenabdallah.hautetfort.com/list/droit_administratif/d_decentralisation_territoriale_.pdf, consulté le 12 décembre 2019.

BERRAOU Mohammed, *La responsabilité des acteurs de la gestion publique devant la Cour*

des comptes : le modèle marocain, Paris, L'Harmattan, « Logiques juridiques », 2017, 445 p.

COMBEAU Pascal (éd.), *Les contrôles de l'État sur les collectivités territoriales aujourd'hui*, Paris, Harmattan, « Logiques juridiques », 2007.

DANTONEL-COR Nadine, *Droit des collectivités territoriales*, 3. éd., Rosny-sous-Bois, Bréal,

« Lexifac Droit », 2007.

DONIER Virginie, *Droit des collectivités territoriales*, 3e éd., Paris, Dalloz, « Les mémentos Dalloz », 2020.

EVAAH-MANGA Emmanuel, *Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : une approche sociologique*, Paris, L'Harmattan, « Finances publiques », 2012.

- GOEHRS Manuel, *L'expérience communale au Maroc : De la Jemaa à la libre administration*, s.l., Heinrich Böll Stiftung Afrique du Nord Rabat, 2015.
- LEPRETRE Pascal, *Les collectivités territoriales: tout ce qu'il faut savoir et comprendre*, 2e éd., Issy-les-Moulineaux, Gualino, « Fonction publique territoriale », 2018.
- MEDE Nicaise et BOUVIER Michel (éd.), *Les nouveaux chantiers de finances publiques en Afrique : mélanges en l'honneur de Michel Bouvier*, Dakar, L'Harmattan Sénégal, 2019.
- VERPEAUX Michel, *Les collectivités territoriales*, 5e éd., Paris, Dalloz, « Connaissance du droit », 2015.
- VERPEAUX Michel, RIMBAULT Christine et WASERMAN Franck, *Les collectivités territoriales et la décentralisation*, 12 édition., Paris, Direction de l'information légale et administrative, « Découverte de la vie publique », 2021. *Les organes de contrôle et leur rôle dans la lutte contre la corruption*, Rabat, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, 2011.