

PERFORMANCE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES: QUEL MODE DE PILOTAGE A L'ERE DU COVID 19 ?

PERFORMANCE OF LOCAL AUTHORITIES: WHAT TYPE OF MANAGEMENT IN THE ERA OF COVID 19 ?

BAL Mohamed

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agadir

Université Ibn Zohr, Maroc

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

Maroc

Bal.mohamed12@gmail.com

JAOUHARI Lhassane

Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agadir

Université Ibn Zohr, Maroc

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

Maroc

Lhassane.jaouhari@edu.uiz.ac.ma

Date de soumission : 10/10/2021

Date d'acceptation : 22/12/2021

Pour citer cet article :

BAL. M & JAOUHARI. L (2021) «PERFORMANCE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES: QUEL MODE DE PILOTAGE A L'ERE DU COVID 19 ?», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 5 : Numéro 4» pp : 31 - 59

Résumé

Les attentes des citoyens en termes d'efficacité, d'efficience et de transparence sont cristallisés par la performance du secteur public. À ce jour, les collectivités territoriales se trouvent incapables de gérer le paradoxe classique : Améliorer le service public par des ressources de plus en plus contraintes.

Faire appel aux outils de contrôle de gestion et leur mise en œuvre quotidienne est devenu une nécessité pour la mise à niveau du système de management des collectivités. De leurs parts, les responsables sont appelés à assurer l'adaptation des outils déjà existants dans le secteur privé aux besoin spécifiques d'un service public.

Avec l'avènement de la pandémie COVID-19 qui a déclenché une crise humaine et sanitaire sans précédent, les managers du secteur public doivent doubler d'efforts pour d'une part, changer leurs rites de gestion, et d'autre part pour faire de cette crise le catalyseur d'une économie plus puissante et résiliente.

Le présent papier porte essentiellement sur la pratique du Contrôle de Gestion au sein des collectivités territoriales et apporte un regard d'ensemble sur l'implémentation d'un système de pilotage de la performance sur les structures étudiées, en mettant l'accent dans un dernier point sur la nécessité de penser au développement d'un nouveau modèle de management public permettant de porter des réponses aux situations d'urgence et de crise et à leurs conséquences.

Mots clés : Collectivités territoriales; Performance; Pilotage; Contrôle de gestion; Crise.

Abstract

The expectations of citizens in terms of effectiveness, efficiency and transparency are crystallized by the performance of the public sector. To date, local authorities are unable to manage the classic paradox : Improving the public service with increasingly constrained resources ?

Calling on management control tools and their daily implementation has become a necessity for upgrading the local authority management system. For their part, officials are called upon to ensure the adaptation of existing tools in the private sector to the specific needs of a public service.

With the advent of the COVID-19 pandemic which triggered an unprecedented human and Heath crisis, public sector managers must double their efforts to, on the one hand, change their management rites, and on the other hand to do from this crisis the catalyst for a more powerful and resilient economy.

This paper mainly focuses on the practice of Management Control within local authorities and provides an overview of the implementation of a performance management system on the structures studied, with a final emphasis on update on the need to think about the development of a new public management model making it possible to provide responses to emergency and crisis situations and their consequences.

Keywords : Territorial authorities; Performance; Steering; Management control; Crisis.

Introduction

Pour renforcer la gouvernance des finances publiques, les pays émergents priorisent la nécessité de mesurer la performance de leurs organisations publiques. De ce fait, il est devenu impératif de faire un usage rationnel des fonds publics, pour réaliser et offrir des services de qualité au moindre coût, dédiés aux citoyens à travers l'adoption d'outils de gestion moderne.

Cette façon de procéder est baptisée le New Public Management. Cette donne est une façon d'introduire au sein des structures du secteur public des méthodes et des outils inspirés du secteur privé en se basant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience ». Cela s'avère une réponse parcimonieuse et qualitative aux attentes des citoyens, considérés comme clients (Amar et Berthier, 2007). Le Maroc, quant à lui, et sous le joug de la Loi Organique relative à la loi des finances de 2016, visant à renforcer la performance des administrations publiques, dans le cadre d'un processus de restructuration et d'une gestion axée sur les résultats, a mis en place un nouveau système de pilotage de la performance qui est devenue plus que jamais une nécessité.

En effet, le contrôle de gestion considéré comme outil pour piloter la performance dans le secteur privé, a intégré les organisations du secteur public depuis quelques années. Dans ce sens, le secteur public marocain est invité à se doter des outils modernes de contrôle et de gestion, pour réaliser une gouvernance visant la performance globale de l'organisation. Dans cette optique, le contrôle de gestion est considéré comme un impératif au sein des collectivités territoriales qui sont invitées à avoir une fonction contrôle de gestion, surtout dans les communes qui sont considérées comme des organisations complexes connues par de nombreuses spécificités.

La pandémie COVID-19 a déclenché une crise sanitaire et humaine sans précédent, son impact jugé négatif sur l'ensemble des organisations nous a interpellé à mener cette étude sur ses incidences profondes sur la performance des collectivités territoriales. Notre problématique de recherche va s'articuler autour des deux questions suivantes :

- **Comment améliorer le service au public, en quantité et en qualité, avec des ressources de plus en plus contraintes ?**
- **Quel mode de pilotage à développer pour un nouveau modèle de management public ?**

Pour ce genre de thématique, le cadre d'un article est très court pour que le sujet y soit présenté de façon exhaustive, toute fois sans trop entrer dans une discussion sémantique, nous allons

dans un premier temps présenter le cadre théorique de notre étude, dans un deuxième temps nous procéderons à la présentation des spécificités du contrôle de gestion dans le secteur public, entant que fonction support de la performance, notamment dans les collectivités territoriales, puis dans un dernier point nous essaierons de mettre l'accent sur la conjoncture actuelle « Post COVID-19 » et son impact sur le pilotage de la performance territoriale.

1. Revue de littérature sur les principaux apports théoriques

La question de la performance au sein des collectivités territoriales a été l'objet de nombreuses études. Afin d'assurer la performance dans son ensemble, d'imminents chercheurs ont essayé d'approcher les différentes spécificités des organisations publiques et la possibilité d'établir et de réussir l'implantation des outils de gestion du secteur privé au secteur public. Cela fait que le contrôle de gestion devient un outil fondamental de la modernisation au niveau du contexte public.

Partant de ce principe et pour expliciter les contours relatifs à la fonction et à l'apport du contrôle de gestion dans le public et exclusivement dans les collectivités territoriales marocaines, il appert nécessaire de survoler toute une revue de littérature pour pouvoir le placer dans cette nouvelle sphère publique. Dans ce sens, nous allons tenter d'explicitier quelques principes et assises des théories telles que la théorie d'agence, la théorie des couts de transaction et le New Public Management. En se basant sur ces théories et sur les différentes recherches réalisées autour de la question, nous constatons l'urgence d'implanter un système de contrôle de gestion issu du secteur privé au secteur public en mettant l'accent sur son adaptation aux spécificités de ce nouveau contexte.

1.1. Apports théoriques

1.1.1 La théorie d'agence

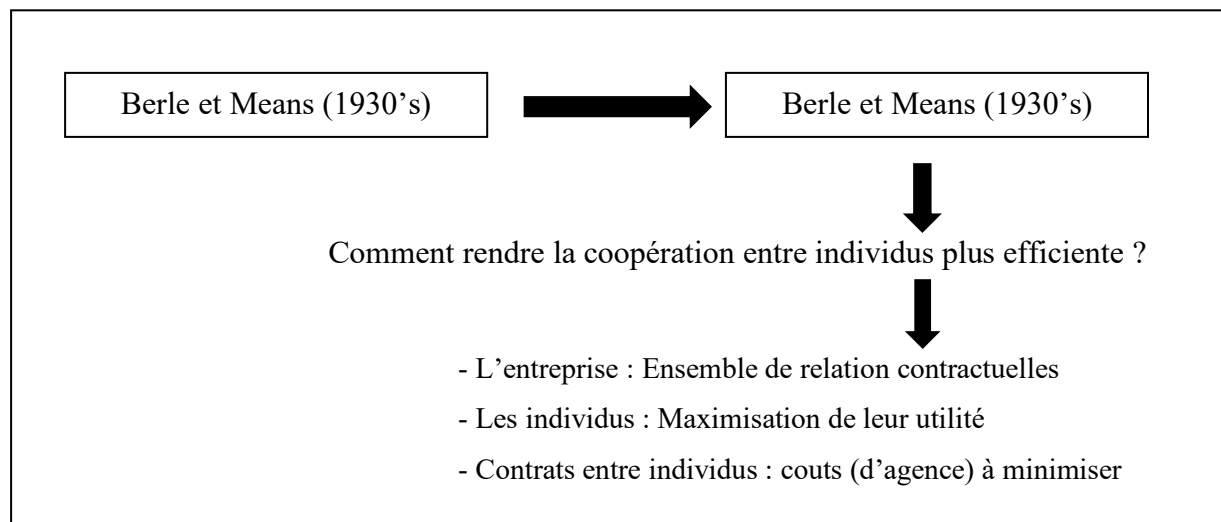
La question axiale de la théorie d'agence est la suivante : Comment les comportements des managers se confortent aux intérêts des actionnaires de l'entreprise ? Les chefs d'entreprises qui managent le fonctionnement des organisations détiennent plus l'information que les actionnaires de l'entreprise, ils peuvent donc se servir de cette donnée pour poursuivre des objectifs contradictoires avec ceux des actionnaires. Cela est dilemmatique. C'est pour cette raison que la théorie d'agence a été développée en 1976 par les travaux de Jensen et Meckling, qui considère que l'organisation est un nœud de contrat, liant la firme avec un ensemble des parties prenantes. De l'avis de Jensen et Meckling, il existe deux types de relations d'agence.

Le premier consiste à associer le dirigeant aux actionnaires. Le deuxième réunit entre la firme (qui contient les dirigeants et les actionnaires) et les créanciers financiers.

En matière d'analyse microéconomique de l'entreprise (Jensen & Meckling, 1970), la théorie de l'agence constitue la perspective théorique la plus dominante. Elle se base sur l'étude de la relation d'agence définie comme étant un contrat de délégation de nature décisionnelle par lequel une personne a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche précise (Jensen & Meckling, 1976). Cette discipline consiste à mettre en valeur la pratique et les types des contrats régissant la relation entre l'agent « à qui l'on délègue » et le principal « celui qui délègue ».

En ce qui est du secteur public, la contraction dispose de deux formes distinctes. D'abord, un engagement réciproque dont les droits et obligations de chaque partie sont déterminés par le contrat. Ensuite, une sorte de convention liant plusieurs personnes à la poursuite d'un objectif commun. Par conséquent, il apparaît que le secteur public responsabilise les agents sous forme de contrat dans laquelle sont cités les différentes règles en jeu : Qui, fait, quoi ? Quel est le degré de son autonomie ? Quels sont les objectifs à atteindre ? et par quels moyens ? Tout en signalant, que de ce et par ce contrat qu'on arrive à définir les modes de contrôles prévus pour la vérification de l'atteinte des objectifs.

Figure N° 1 : Théorie de l'agence

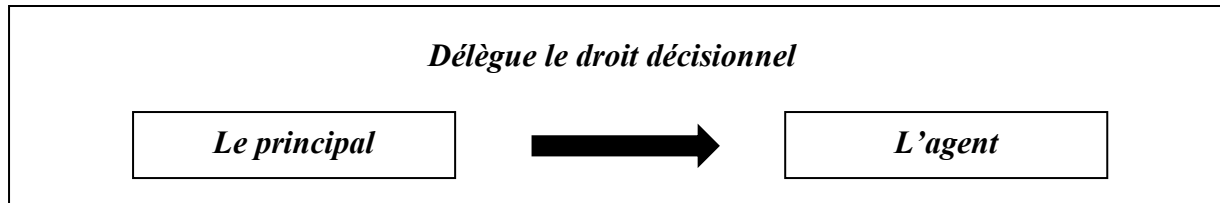


Source : Auteurs

La relation d'agence : Une relation d'agence se définit comme un contrat dans lequel le principal (Actionnaire ou supérieur hiérarchique) délègue à un agent un droit décisionnel. Le

principal aura donc recours au service de l'agent pour accomplir en son nom une tâche quelconque.

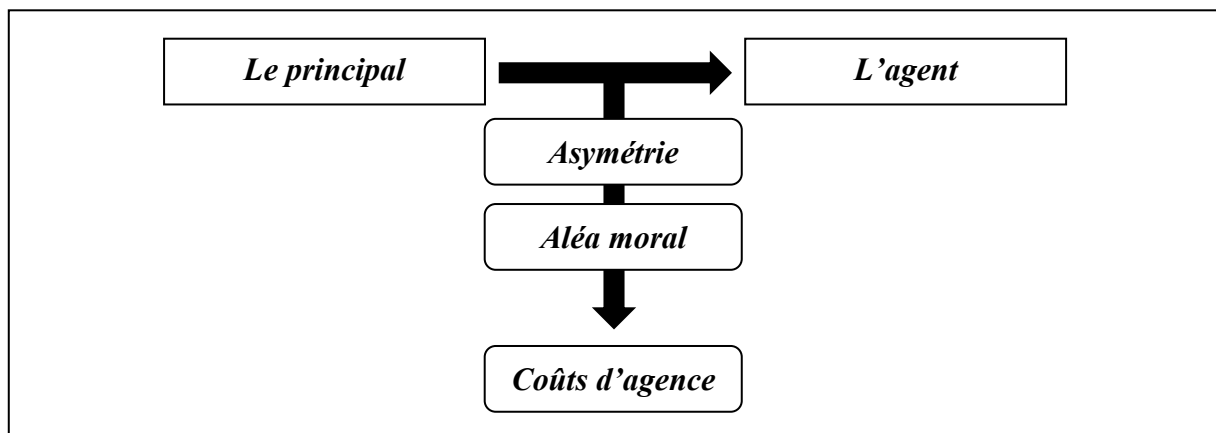
Figure N° 2 : Relation d'agence



Source : Auteurs

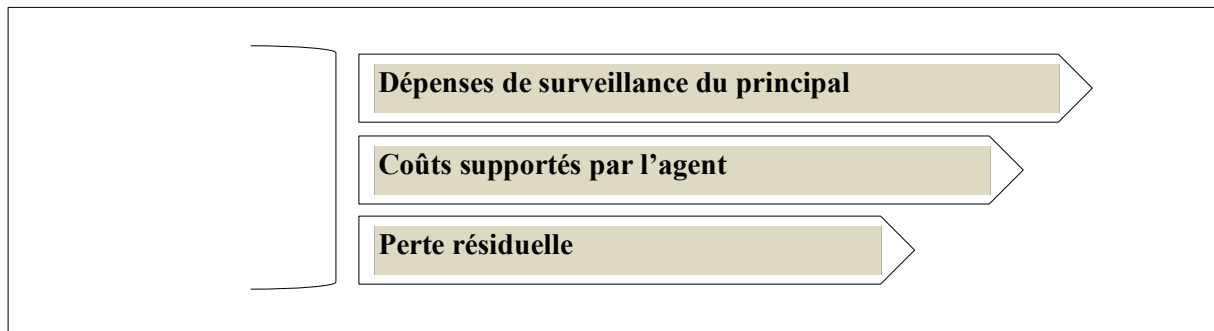
Caractéristiques d'une relation d'agence : Une relation d'agence se caractérise par deux éléments, la symétrie d'information qui traduit le fait que les deux parties ne disposent ni d'une information parfaite ni des mêmes informations, et le risque d'aléa moral qui correspond à la possibilité que l'une des parties adopte un comportement différent de celui qui est attendu, les efforts alors consentis pour que l'agent qui dispose d'un pouvoir décisionnel se comporte conformément aux objectifs fixés par le principal constituent des coûts d'agence.

Figure N° 3 : Les caractéristiques D'une relation d'agence



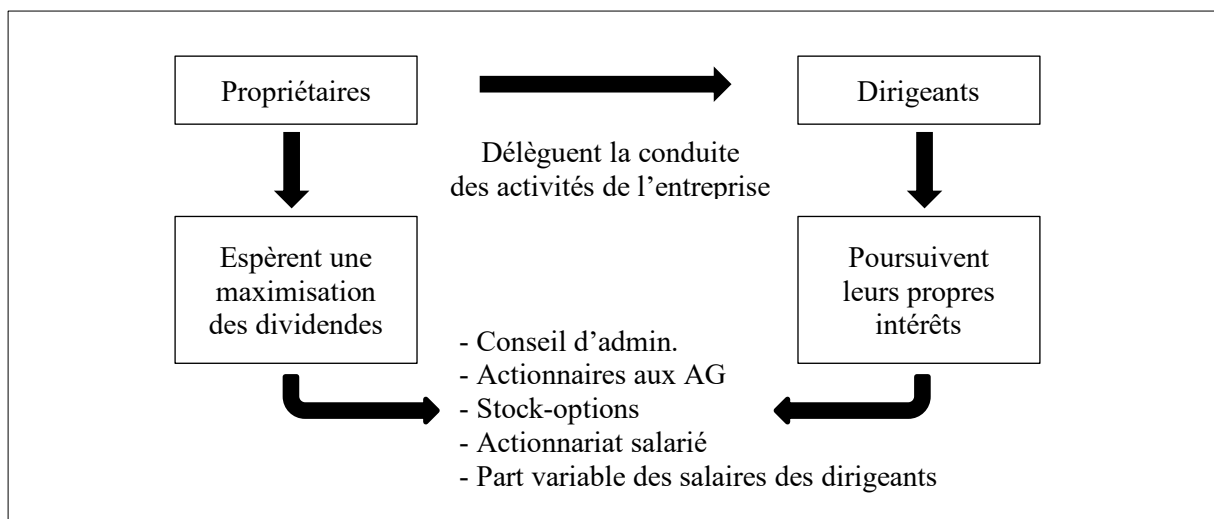
Source : Auteurs

Les coûts d'agence : Ils sont de trois ordres, les dépenses de surveillance engagées par le principal pour orienter le comportement de l'agent, les coûts supportés par l'agent pour signaler le bon déroulement du mandat, et la perte dite résiduelle qui correspond à l'écart incompressible entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement de maximisation effective du bien-être du principal.

Figure N° 4 : Les couts d'agence**Source : Auteurs**

Théorie d'agence et gouvernance : La théorie d'agence s'adresse à la question de gouvernance d'entreprise. Pour illustrer cette relation d'agence, il est important de mettre l'accent sur le lien entre les propriétaires de l'entreprise (les principaux) et ses dirigeants (les agents). Les chefs d'entreprise bien informés sur l'entreprise courent derrière leurs intérêts et cherchent à maximiser leurs salaires en faisant le choix en matière d'allocation des ressources qui n'a pas de relation avec les attentes des actionnaires.

Mais pour pallier aux divergences des intérêts des actionnaires et des dirigeants, on a mis en place, pour réconcilier ces acteurs, des mécanismes d'incitations qui peuvent être illustrés dans le schéma ci-dessous.

Figure N° 5 : Les mécanismes d'incitation**Source : Auteurs**

Malgré la financiarisation de la théorie de l'agence en lien avec la gouvernance d'entreprise, son application constitue un créneau plus large. La relation d'agence s'intéresse à l'attention

entre les dirigeants et les propriétaires, ou toute autre relation de coopération entre des individus animés par des motivations divergentes.

1.1.2 La théorie des coûts de transaction

1.1.2.1 Définition des coûts de transaction

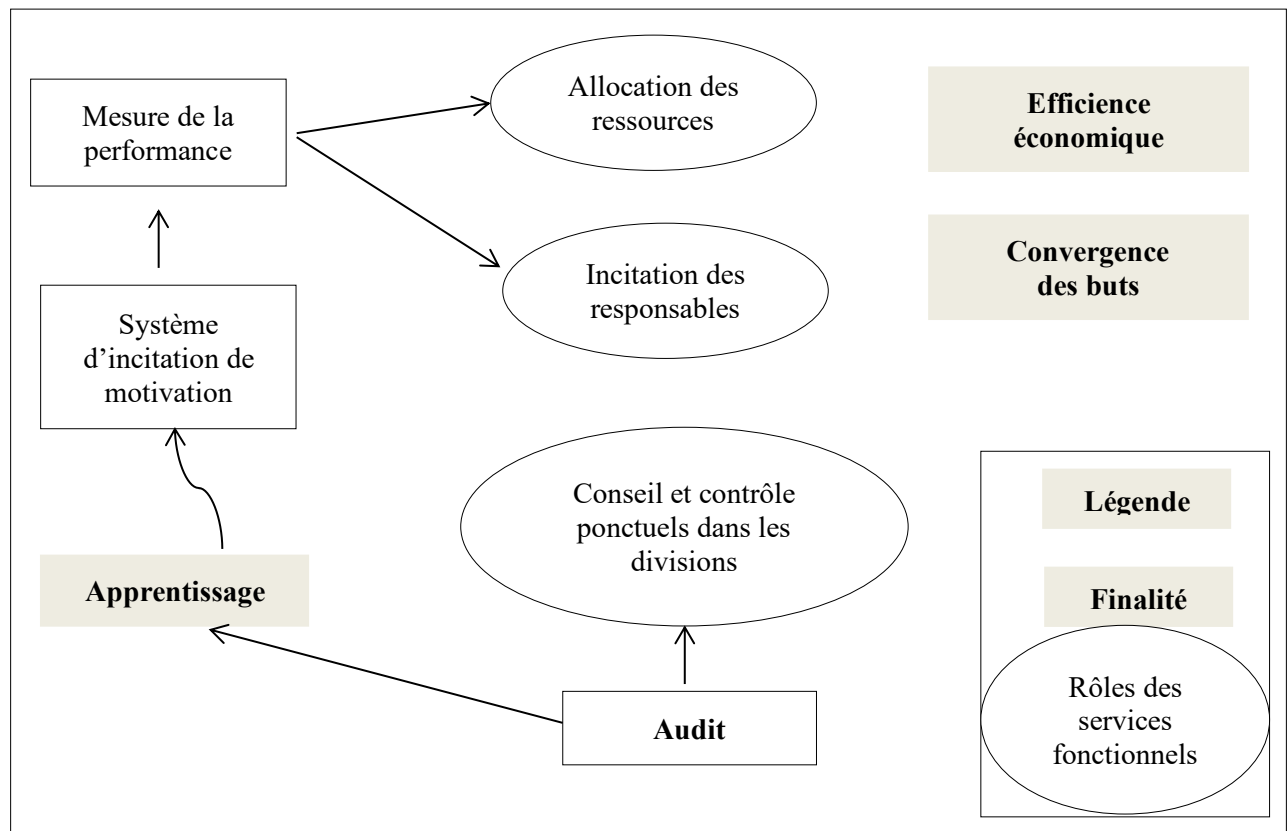
Déjà, Kenneth Arrow, en 1969, définissait les coûts de transaction comme les "coûts de fonctionnement du système économique" ("costs of running the economic system", Arrow, 1969, p. 48). Vers 1985, Olivier Williamson postule que les coûts de transaction sont de deux catégories ("Transaction cost economics of ex ante and ex post types are usefully distinguished", Williamson, 1985, p. 20).

Les coûts Ex ante : Pour (Williamson, 1994, p. 39), ces coûts sont associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord. Ils correspondent aux étapes de prospection liés aux informations, marchés et dépouillement des offres, et enfin aux coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le fournisseur choisi.

Les coûts Ex post : Avec les coûts de transaction ex ante, les coûts de transaction ex post constituent, les deux catégories des coûts de transaction comme Oliver Williamson les a soulignés dans ses recherches. Ces coûts peuvent être subdivisés en plusieurs sous-catégories. Lesquelles catégories sont aussi développées par d'autres chercheurs qui étudient les coûts de transaction. A titre d'illustration, nous citons les coûts de mauvaise adaptation, les coûts de marchandage, les coûts d'organisation et de fonctionnement jumelées avec les structures de gouvernance, les coûts d'établissement d'engagement sûrs et les coûts de recours à une deuxième opinion.

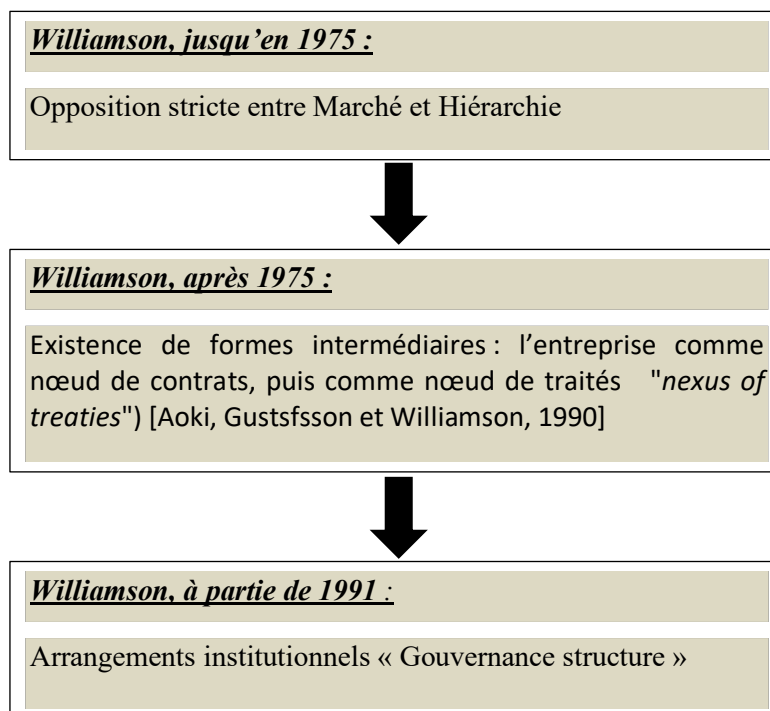
1.1.2.2 Fondements de la théorie

Selon Olivier Williamson la rationalité des agents est très limitée surtout quand ils agissent d'une manière opportuniste. Les fondements de ce courant sont basés sur l'opposition entre deux modes d'allocation et de gestion des ressources. Premièrement, l'allocation par le marché basé sur des échanges et des contrats. Deuxièmement, l'allocation par l'entreprise elle-même qui utilise sa structure hiérarchique pour assurer la coordination. En 1975, Williamson a approfondi cette analyse en spécifiant qu'il faut mettre en place des systèmes de contrôle clés, à savoir : le système de motivation, les audits internes et les méthodes d'allocation des ressources.

Figure N° 6 : Les systèmes de contrôle stratégique selon Williamson

Source: O.E. Williamson (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antritrust Implications*, Free Press.

Nous devons signaler que la réflexion de Williamson sur l'économie des coûts de transaction a pris un essor scientifique considérable. Dans ce sens, il marquait une opposition nette entre les entités hiérarchie et marché, et, ce, à partir de 1975. En 1991, il s'intéressait aux arrangements institutionnels. "Auparavant, je pensais que les transactions du type intermédiaire étaient plus difficiles à organiser et de ce fait plus instable, et que la distribution bimodale [où la plupart des transactions se regroupent à l'un ou l'autre Extrême] était de ce fait généralement la plus descriptible (Williamson, 1975). Je suis à présent convaincu que les transactions du type intermédiaire sont beaucoup plus communes [...] Par un processus d'élimination, la distribution uniforme [les transactions intermédiaires] semble presque correspondre à la réalité du monde du contrat" (Williamson, 1994, p. 111).

Figure N° 7 : L'évolution de la pensée de Williamson sur l'économie des couts de transaction

Source : *Extrait d'un schéma qui synthétise les principaux emprunts théoriques utilisés par Williamson pour construire l'économie des couts de transaction. Olivier LAVASTRE Doctorant, « Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements », p 5*

Jusqu'à aujourd'hui, beaucoup de personnes utilisent la théorie des couts de transaction. Pour (Williamson, 1994) cette économie « couvre un champ relativement large et possède une application assez entendue. En fait, toute relation, économique ou autre, qui prend la forme d'un problème contractuel (ou qui peut être décrite comme tel) peut être évaluée avantageusement selon les termes de l'économie des coûts de transaction" (p. 349).

1.1.3 New Public Management

Les années 1980 sont marquées par des crises financières engendrant un important déficit public et un endettement élevé. Le nouveau management s'est engagé pour répondre aux attentes et exigences des citoyens. Cette action a pour objectif d'encadrer et réduire les coûts. Dans ce sillage, les approches managériales utilisées dans le privé se sont transférées au public. Ce transfert a constitué ce qu'on appelait le Nouveau Management Public (NMP) : événement managérial qui a marqué bon nombre de pays en développement.

Cette émergence d'une nouvelle approche du management dans le secteur public a suscité un débat important entre partisans et opposants. L'irruption des concepts tels qu'efficacité, efficience ou l'évaluation dans le secteur public a réactivé les tensions. Parmi les questions qui

ont été évoquées, on peut citer, la pertinence du transfert du privé vers le public, la solubilité du transfert du contrôle de gestion dans d'autre contexte, la satisfaction des citoyens et la qualité des services publics dus à ce transfert et à cette adoption.

Théoriquement, le NMP puise dans bon nombre de réflexions scientifiques qui rejoignent l'idéologie du Public Choice reposant sur l'individualisme méthodologique. Il repose sur la supériorité des approches managériales privées sur celles publiques qui peuvent lui être transposées. La sphère publique est considérée comme bureaucratique et centrée sur son propre développement (effet Léviathan). Son perfectionnement consiste à accroître les marges de manœuvre des gestionnaires pour répondre aux attentes des citoyens, vus comme des clients et que les administrateurs sont de véritables managers. Cette façon d'appréhender le secteur public qui repose sur la triptyque managériale « Économie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1998) s'oppose à la conception Wébérienne qui considère la « bureaucratie » comme un facteur prépondérant de l'efficacité, étant donné son aspect rationaliste. Le tableau suivant indique, dans les grandes lignes, les principales différences entre une administration de type wébérienne et une administration basée sur le NMP.

Tableau 1 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisé (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramide)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats

Source : Adapté par les auteurs

Ce tableau montre que la bureaucratie wébérienne semble manquer de souplesse dans l'environnement actuel mêlant mondialisation des échanges, globalisation financière, intégration spatiale et mutation technologique. Selon (Merton, 1957), le respect des règles impersonnelles prene l'ascendant sur l'accomplissement des missions de l'administration ne constitue pas un risque majeur. Par contre, la conception décentralisée issue du NMP permet aux structures de gagner en autonomie, en flexibilité et en réactivité. Le NMP permet d'introduire des effets incitatifs via la rémunération des agents et d'accentuer la responsabilité

des structures en généralisant l'évaluation et la reddition des comptes. Plus précisément et de manière concrète, de nombreuses actions s'inscrivent dans le champ du NMP. Nous pouvons les regrouper par fonction.

Tableau 2 : Les différents actions s'inscrivant dans le champ du NMP

Fonction stratégique	• Gestion par les résultats • Mise en place d'une planification stratégique • Privatisation d'entreprises publiques, externalisation, (faire-faire) • Mise en place de partenariats public/privé • Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre) • Déconcentration et/ou décentralisation • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décroïsonner les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) • Simplification des formalités administratives
Fonction finance	• Réduction des déficits • Budgétisation par programme • Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)
Fonction marketing	• Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)
Fonction ressources humaines	• Réduction des effectifs • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) • Développement de la participation

Source : d'après *Laufer et Burlaud*, 1980 ; *Hood* , 1991 ; *Pollit et Bouckaert*, 2000 ; *Gruening*, 2001.

La lecture de ce tableau laisse voir une transdisciplinarité touchant à la fois les volets stratégiques, marketing, finance, et capital humain. Le NMP interroge l'Etat, elle peut la contraindre à mettre en question son rôle et ses missions ainsi que ses projections dans son environnement externe comme les partenariats avec le secteur privé. Selon Braun (2001, p.7), « la quasi-totalité des exemples étrangers montre l'existence d'une nette corrélation entre la réduction du format et des missions de l'État et une réforme de celui-ci susceptible d'obtenir quelque succès significatif ».

Le recours à l'évaluation et à la reddition des comptes et au secteur public qui privilégie les dimensions relatives à l'économie, l'efficacité et l'efficience, nous incite à considérer le contrôle de gestion comme ossature de la modernisation de l'administration publique. Ceci nous

amène à identifier les fondements théoriques de ce concept avant de présenter le contexte de son émergence dans le secteur public et plus particulièrement les collectivités territoriales.

1.2. Contrôle de gestion : Cadre conceptuel et contextualisation

Le contrôle de gestion est un outil managérial fondé sur le pilotage de la performance. Cette démarche est apparue dans les firmes américaines vers les années 80. Son objectif consiste à inciter les dirigeants à maintenir le dynamisme et l'efficacité de leurs entreprises, par la coordination de l'ensemble des structures décentralisés.

1.2.1. Cadre conceptuel du contrôle de gestion

Le système de contrôle de gestion, est censé être adapté à la forme et au contenu organisationnels, voire la culture spécifique de l'organisation. Une définition judicieuse du contrôle de gestion consiste à se démarquer du sens douanier qu'il désigne. Cette acception disciplinaire du vocable laisse supposer que l'objet du contrôle est le personnel d'une organisation. L'acception courante et inspirée de la nouvelle culture managériale liée à l'idée de maîtrise. Le contrôle de gestion est appréhendé au-delà de sa dimension traditionnelle pour devenir un outil de pilotage de la performance des organisations.

Pour bien expliciter ce concept, nous présentons dans le tableau ci-dessous une sélection d'acceptions qui nous semble susceptibles de témoigner sur l'évolution de ce concept.

Tableau 3 : L'évolution des définitions du contrôle de gestion

Auteurs	Années	Définitions	Interprétations
R. N. Anthony	1965	« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »	-Il s'agit d'un contrôle à posteriori -Il assure la mise en place des stratégies prédéfinies -L'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources.
Reeves et Woodward	1970	« Dans la littérature relative au comportement organisationnel, l'utilisation du terme contrôle est ambiguë. La confusion provient en grande partie du fait que (Contrôler) peut également signifier (diriger). Le contrôle correspond exclusivement à la tâche qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attendus. Dans ce sens, le contrôle se limite à guider les activités, s'informer les résultats obtenus, et prendre des actions correctives si nécessaire. »	- contrôler : Diriger - le contrôle de gestion assure l'efficacité des tâches - le contrôle de gestion permet de : * commander les activités * s'informer des résultats * réagir par des actions correctives

Abdellatif Khemakhem	1984	« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »	-Assurer la mobilité des facteurs de production et des ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs déjà fixés en prenant en considération les spécificités de chaque entreprise.
R. Simons	1995	« Les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaine configuration des activités de l'organisation ».	-L'information constitue la pierre angulaire du contrôle de gestion.
Bouquin	2010	« L'ensemble des dispositifs sur lesquels s'appuient les dirigeants pour maîtriser le processus de décisions-actions-résultats ».	-Grace au contrôle de gestion les managers peuvent contenir le processus : décisions-actions-résultats

Source : Adapté par les auteurs

Les définitions qui figurent sur le tableau montre que le contrôle de gestion a subi depuis son avènement de considérables mutations, en passant d'un simple outil de contrôle et de suivi des informations financières, à un outil managérial impactant les projections des individus par la valorisation de leurs efforts qui doivent être compatibles avec les objectifs de l'organisation. Actuellement le CG passe pour un outil incontournable au sein des organisations publiques. Demeestère (2005), démontre que l'introduction du contrôle de gestion dans les administrations publiques est tributaire des questions de l'utilisation optimale des ressources dans le secteur public, de la qualité des services offerts aux citoyens, et de l'évaluation du pilotage de cette qualité.

1.2.2. Le contrôle de gestion au secteur public

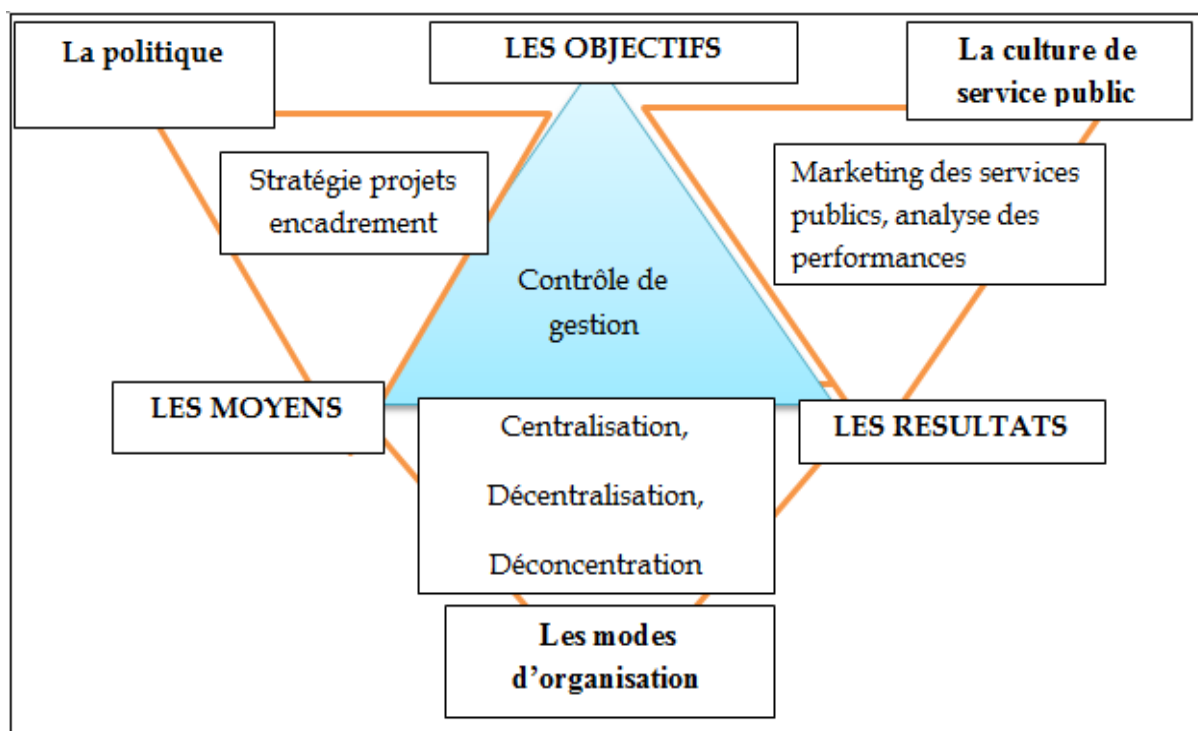
Comme dans le secteur privé, le contrôle de gestion est aussi important dans le secteur public. Les mêmes principes peuvent régir n'importe quel type d'organisation. En plus, les citoyens animés par le souci de la qualité et de l'excellence exigent que le secteur public fonctionne dans la transparence et avec l'efficacité et l'efficience tant soit peu recherchées.

Pour faire face aux difficultés de mise en œuvre, la consolidation de cet outil dépend des principes de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) pour amplifier les chances de transformer l'ensemble du secteur public en un organisme visant davantage de performance. En outre, les difficultés entravant la mise en place du contrôle de gestion sont réelles dans le secteur public. Mais pour relever ces défis, il paraît nécessaire de rendre intelligible les principes,

mécanismes et forces qui s'opposent à l'application d'un management et d'un contrôle de gestion tels qu'ils existent dans le reste de l'économie.

Le contrôle de gestion dans le secteur public n'est pas prioritaire tant que la quête d'une performance financière n'est pas aussi prioritaire. Mais cela n'est pas judicieux pour ne pas mettre en place cet outil. C'est la prise en compte des spécificités et particularité de ces organisations qui intéresse son implantation dans le secteur public comme le montre le schéma suivant :

Figure N° 8 : Les systèmes de contrôle stratégique selon Williamson



Source : Charpentier M. et Grandjean P 1998, Op.cit., p.32

Ce qui est recherché consiste à s'assurer que les biens étatiques sont maîtrisés et que les organisations s'inscrivent dans l'évolution des choses et dans la logique des attentes des utilisateurs qui sont censés être satisfaits des prestations qu'ils reçoivent.

En mettant l'accent sur les difficultés et en ciblant notamment celles qui sont relatives à la culture propre au secteur public, nous voulons attirer l'attention, comme l'a fait avant nous Henry Louis Mencken, sur le fait que « face aux problèmes complexes, il existe toujours une solution simple... mais qui ne marche pas ». La mise en place d'un contrôle de gestion dans le secteur public fait partie de ces problèmes complexes qui ne peuvent pas se contenter de solutions simples.

2. Le système « contrôle de gestion » au sein des collectivités territoriales : Approche descriptive et spécificités

2.1. Approche descriptive

Situées au carrefour de la satisfaction des citoyens et la rationalisation budgétaire, les collectivités territoriales, ont connu ces derniers temps des mutations constatées pour ne citer que le transfert managérial exprimé par le passage d'une logique des moyens (juridique) vers une logique des résultats et de la performance (managériale). Selon (Biondi et al. 2008), ce mode de gestion incarne l'amélioration de la performance publique par le progrès du service rendu au citoyen pour atteindre l'efficacité et l'efficience dans le management public via l'appropriation d'un système de performance fondés sur des critères essentiellement quantifiables et financières.

L'avènement de la gestion par résultats a amplifié davantage le pilotage de la performance des organisations publiques et plus particulièrement les collectivités territoriales. Le Maroc, quant à lui s'est inscrit dans le processus de modernisation pour promouvoir ces organisations publiques. Les actions liées à la nouvelle charte communale, la nécessité pour chaque Président communal de tenir un plan de développement socio-économico-culturel local, le projet de gouvernance locale et la stratégie lancée par le Ministère de l'intérieur en mai 2009 baptisée « commune à l'horizon 2015 » illustre ce progrès et ces transformations. Cependant, l'affiliation des collectivités à la GPR reste en deca de ses progrès et attentes, étant donné qu'elles ont plus une mission de reporting que de pilotage.

2.2. Spécificités du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales

Le transfert du pouvoir de l'Etat vers les collectivités territoriales fait que ces dernières exercent des activités et des compétences plus larges. Cela les contraint et les met devant de nouvelles contraintes et de nouveaux enjeux par rapport à leur gouvernance. Dans ce sens ces organisations sont invitées à mettre en œuvre des outils de contrôle, leur permettant de gérer à bon escient leurs ressources et d'atteindre leurs objectifs. Dans cette logique, le contrôle de gestion est vu comme une réponse aux besoins de leur gestion interne et de leur gouvernance.

Le développement du contrôle de gestion dans les collectivités locales ne dépend pas uniquement de l'effet d'évolutions socio-économiques et institutionnelles, mais aussi en raison de la volonté des élus et des fonctionnaires territoriaux. Actuellement, les collectivités locales comme toutes organisation non marchande, dépendent des évolutions de leur contexte législatif et économique qui fait appel au développement du système de contrôle de gestion.

Cependant, les mécanismes et techniques de contrôle de gestion dans sa version classique ne sont praticables que dans certains cas précis comme par exemple l'absence d'ambiguïté des objectifs, la possibilité de mesurer les résultats, la connaissance des conséquences des actions correctrices ou encore le caractère répétitif des actions. Mais les collectivités territoriales, à en croire (Hofstede, 1981) présentent des caractéristiques obligeant les systèmes de contrôle « traditionnels » à évoluer pour les intégrer.

Les lieux des collectivités territoriales sont marqués par un grand nombre de parties prenantes ayant des objectifs spécifiques qui ne sont ni quantifiables ni mesurables. Selon (Chatelain-Ponroy, 2008), les collectivités territoriales réunissent trois types de rationalités. La première est politique ; elle est liée aux missions d'intérêt général et gouvernée par des objectifs de type socio-économique. La deuxième est économique ; elle exige une régulation des ressources. La troisième est opérationnelle ; elle se traduit par des objectifs de qualité de service comme les délais de réponse et le pourcentage de dossiers traités....

Cette diversité contraint le contrôle de gestion à se démarquer de la démarche comptable pour intégrer des dimensions qualitatives. En plus, cette pluralité concerne des logiques de concertation avec les différentes parties prenantes pour définir et hiérarchiser les priorités. Cette contribution met l'accent sur les finalités du contrôle de gestion, les systèmes d'information, et les mécanismes d'incitation que nous considérons comme sous-catégories du contrôle de gestion.

Finalités du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : En ce qui concerne les Finalités du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales nous avons relevé trois principaux types de finalités. D'abord, une finalité liée à la question de la conformité. Cette dernière vise le respect de la régularité des actes. Ensuite, une deuxième qui est économique et qui a comme objectif de s'assurer que les ressources sont affectées conformément aux besoins et en prenant en considération l'optimisation des coûts et Enfin, une finalité politique qui vise le contrôle des actions et des résultats.

Systèmes d'information dans les collectivités territoriales : En ce qui est du système d'information, il est nécessaire pour les organisations pour contrôler les comportements et pour faciliter la circulation de l'information. Pour (Laudon, 2002). C'est un soubassement pour le contrôle de gestion. Ces systèmes peuvent utiliser le budget classique, le budget des inputs, le budget des outputs, le budget des outcomes, le benchmarking, le tableau de bord et bien d'autres

outils. Dans les administrations publiques, (Bernard, 1992) identifie trois types de budgets : le budget des dépenses, le budget-productivité et le budget-programme.

Systèmes d'incitation dans les collectivités territoriales : les Systèmes d'incitation dont la principale préoccupation consiste à converger les objectifs individuels des acteurs avec l'objectif global de l'organisation. Ainsi, les systèmes d'incitation sont importants parce qu'ils informent et rappellent aux employés l'étendue dans laquelle les résultats sont désirés et les motivent à atteindre et à dépasser les performances cibles.

Après ce parcours explicatif concernant les spécificités du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales, nous tenterons de montrer dans ce qui suit, dans quelle mesure le contrôle de gestion peut contribuer au pilotage de la performance territoriale.

3. Le contrôle de gestion : Fonction support de la performance des collectivités territoriales

3.1. Concept de performance des collectivités territoriales

Le concept de performance est une notion phare dans la littérature. Elle est l'objet d'un débat sérieux. La variabilité de son contenu entraîne des pratiques différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Cette notion refuse de se définir. Bourguignon (1995) constate que « tout se passe comme si le sens du mot performance en devienne superflu ». Mais communément, les chercheurs en économie et en gestion distinguent trois types de performance. D'abord, la performance mesurée par les liens établis entre les ressources mises en œuvre par l'entreprise et les résultats, l'efficacité (Bouquin, 1989). Ensuite la performance reflétant la qualité des anticipations réalisées par les managers décideurs et mesurée par l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, l'efficacités. Cette mesure de performance consiste à prendre en considération des facteurs tels que la qualité que la notion d'efficacité laisse de côté. Enfin, la performance qui traduit le niveau d'adéquation entre les objectifs affichés et le contexte dans lequel, l'entreprise se trouve, la pertinence. En ce qui concerne la pertinence, Gibert (1986) l'a défini dans le cadre des organisations publiques et plus précisément les municipalités en termes de rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs définis. En ce qui est de la performance, Hood (1995) la définit en termes d'économie : « s'assurer qu'il n'y a pas plus d'argent dépensé que prévu ». Elle l'a défini aussi en termes d'efficacité, c'est-à-dire, le rapport input/output et l'a défini enfin en termes d'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs dans la réalisation des besoins sociaux. Selon (Piotrowski et Rosembloom, 2002 ; Worthington, 2000), Cette façon de visualiser la performance est braquée sur l'atteinte d'une efficacité des

coûts. La performance a donc été aussi vue en termes de mesures. Ici, l'accent est mis sur les indicateurs de mesure de la performance.

3.2. Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : quelle performance territoriale recherchée ?

Évidemment, les objectifs motivant les responsables à mettre en place un système de contrôle de gestion dans les organisations sont multiples. Cela dépend de la stratégie conçue par ces responsables qui est destinée à tous les niveaux hiérarchiques. Il est à noter que les objectifs convoités par une entreprise non marchande diffèrent de ceux des entreprises marchandes. Demeestère (2005) soutient qu'une entreprise privée s'intéresse aux rapports de pouvoir entre les individus participants à une même chaîne de valeur. Cependant, une organisation publique s'intéresse aux liens entre les différentes parties prenantes qui contribuent à une même politique publique.

Afin d'atteindre les objectifs qui se sont dessinés, les entreprises sont censées assignées un plan d'action stratégique mettant en valeur les différentes actions qui ont été choisies. Ce dernier est élaboré sous forme de projets stratégiques, ayant des objectifs, des moyens, une date de réalisation, un responsable et un système de pilotage. Pour expliciter ces objectifs, Demeestère (2005,) a avancé que « lorsqu'on n'explicite pas ses résultats futurs attendus, on peut plus difficilement se faire reprocher de ne pas les avoir atteints (p. 32) ».

Mesurer les résultats obtenus et les comparer avec les objectifs fixés est considéré comme une tâche difficile à exécuter. À une certaine époque, on recrute un contrôleur de gestion pour dégager ces écarts et les énumérer. Cependant, la mission du contrôleur de gestion a évolué quand elle a passé d'un contrôle de la fiabilité des chiffres à un soutien au management et à l'analyse de la performance. Lorino (2009) a qualifié ce premier rôle de simples « mesures quantitatives » étant donné qu'il ne s'agit que de faire des comparaisons, et se contredit avec le nouveau rôle du contrôleur de gestion qui est tenu de tirer des conclusions à partir des jugements constitués collectivement et qui tiennent compte d'une multiplicité. Dans un autre sens, Bouquin (2008) se demande s'il faut mesurer la performance ou procéder à son évaluation, sachant que la capacité à modéliser le lien entre ressources et résultats constitue un enjeu fondamental à résoudre.

Cela nous incite à interroger les différentes facettes de performance que l'entreprise cherche à atteindre moyennant les outils de contrôle de gestion. Mais outre les aspects sociaux de l'entreprise publique, les responsables ne peuvent pas se démarquer de la relation entre la

responsabilité sociale et la performance économique dans leurs actions. Malgré cette relation entre responsabilité globale et performance économique, les instruments de contrôle de gestion représentent des dispositifs internes peu explorés par les chercheurs. Pour Meyssonier et Rasolofo- Dastler (2008), ces dispositifs sont de deux ordres. D'abord, les instruments qui sont purement comptables et ceux considérés comme des indicateurs plus globaux, mais non homogènes qui sont construits pour mesurer la responsabilité globale de l'entreprise.

La quête de la performance ne concerne pas uniquement les entreprises privées, les collectivités territoriales sont aussi intéressées par cette recherche permanente de la performance. La performance a été toujours le noyau des projets de modernisation et de restructuration des organismes publics (Oulad Seghir et Gallouj, 2012). Les collectivités territoriales sont confrontées quotidiennement dans leur gestion à différentes contraintes comme la qualité des services publics locaux et la satisfaction des usagers. Selon Busson-Villa (1999), la légitimité d'une action publique est soumise à « un devoir de rendre compte » qui doit justifier les résultats ou les performances réalisés.

La performance a toujours été unidimensionnelle sur le plan financier. Pour (Burns & Waterhouse, 1975), mesurer la performance, c'est définir l'utilisation des indicateurs quantitatifs pour évaluer les activités, les efforts et réalisations. Or, pour (Moynihan, 2006), l'objectif déclaré de la performance, est loin de développer des indicateurs de performance mais d'établir un système qui peut mesurer les résultats à travers les indicateurs et l'utilisation d'informations pour améliorer le management et la gouvernance démocratique. Dans cette même optique les mesures financières sont incapables de traduire toutes les réalités de l'organisation. Atkinson A. A. et al., (1997) voient que ces mesures financières de la performance résultent du système comptable qui génère et communique des informations financières pour soutenir les relations contractuelles et le marché des capitaux qui résulte de la théorie d'agence. Par conséquent, cette variable comptable n'est pas structurée pour communiquer les informations pertinentes de prises de décisions aux agents au sein de l'organisation. Dans ce sillage, la performance est appréhendée à partir de ses dimension financière et opérationnelle. Dans les collectivités locales, les indicateurs mesurant la performance peuvent aider à :

- Soutenir les collectivités pour évaluer la contribution de l'Etat et des citoyens avec la conformité espérée d'eux ;

- Soutenir les collectivités pour évaluer si la « valeur fournie » aux citoyens et usagers est suffisante
- Soutenir les collectivités locales pour un processus d'efficacité contribuant aux objectifs secondaires ;
- Soutenir les collectivités locales pour qu'elles puissent évaluer ses planifications et ses contrats, qu'elle a négociés avec ses partenaires.

(Kaplan et Norton, 1992) précise que pour appréhender la performance de l'organisation en termes d'indicateurs qualitatifs non financiers plus stratégiques, il faut se démarquer des indicateurs quantitatifs. Toutes ces mesures sont aussi capitales pour les responsables locaux. Leurs objectifs à moyen et à long terme sont d'atteindre l'efficacité et l'efficacité managériale et opérationnelle, et ce, pour gagner la confiance des citoyens. Ammons & Rivenbark (2008) vont plus loin en ajoutant que la mesure de la performance semble être la meilleure méthode pour avoir une grande responsabilisation dans les gouvernements locaux.

Même si la mesure des indicateurs non financiers est très difficile (Pollitt, 1986), ils impactent significativement la performance financière (Saïd A. A. et al., 2003 ; Banker et al., 2000 ; Ittner C. et Larker D., 2003) et la qualité des décisions dans une organisations (Kelly K. O., 2007). Ammons D. N. (1995) affirme que les indicateurs financiers ou non financiers, sont répertoriés selon quatre catégories, à savoir, les charges de travail, l'efficacité, l'efficacité et la productivité. Mais ces indicateurs, malgré leurs importances dans le pilotage des organisations, ne constituent pas des panacées. Dans ce sens leurs implémentations dans les collectivités locales sont censées bénéficier d'une prise de conscience de la part des managers. Pour (Ammons, 1995 ; Wholey & Hatry, 1992) les indicateurs de performance doivent être non redondants, sensibles aux coûts, spécifiques et focalisés sur des aspects contrôlables de la performance.

Le concept de la performance ainsi que son évaluation dans les collectivités territoriales est aussi intéressante pour les chercheurs et les consultants. Poister & Streib (1999) considèrent que la mesure de la performance passe par celle de la qualité des services et programmes municipaux. Cela constitue des difficultés énormes. La littérature dans le domaine de la mesure de la performance consiste à prendre au sérieux ces difficultés. Les chercheurs sont invités à classer les prestations et services locaux, et ce, dans l'objectif de faciliter la comparaison de performances pour que la mesure de l'efficacité et celle de l'efficacité des résultats soient acceptées sur un service. A cette fin la littérature met l'accent sur l'input, l'output ou sur

l'outcome. La mesure de l'outcome capte les résultats pertinents pour les utilisateurs. Kelly M. S. et Swindell C. (2002) affirment que l'outcome est une mesure de la performance interne et externe alors que l'input est la mesure d'une performance strictement interne (mesure de la charge du travail par exemple). Hatry (op cit) définit la mesure de l'output comme captant la quantité de produits ou services complets délivrée alors que la mesure de l'input indique la quantité de ressources et effort organisationnel investie pour offrir un certain service.

4. Collectivités territoriales Post- Covid 19 : Quel mode de pilotage à développer pour un nouveau modèle de management public

Le contexte du Covid-19 a réinterrogé paradoxalement les politiques publiques et plus particulièrement les politiques publiques locales, par ce que les collectivités territoriales actuellement ont dû voir redéployé des marges de manœuvres pour répondre au contexte inédit dans lequel on se retrouve, et par conséquent réinterroger l'ensemble de leurs actions et leurs politiques ; ce qui nous a poussé aujourd'hui plus que jamais à poser la question suivante : **quels sont les moyens qu'on alloue ? à quelles politiques ? et pour quels résultats ?**

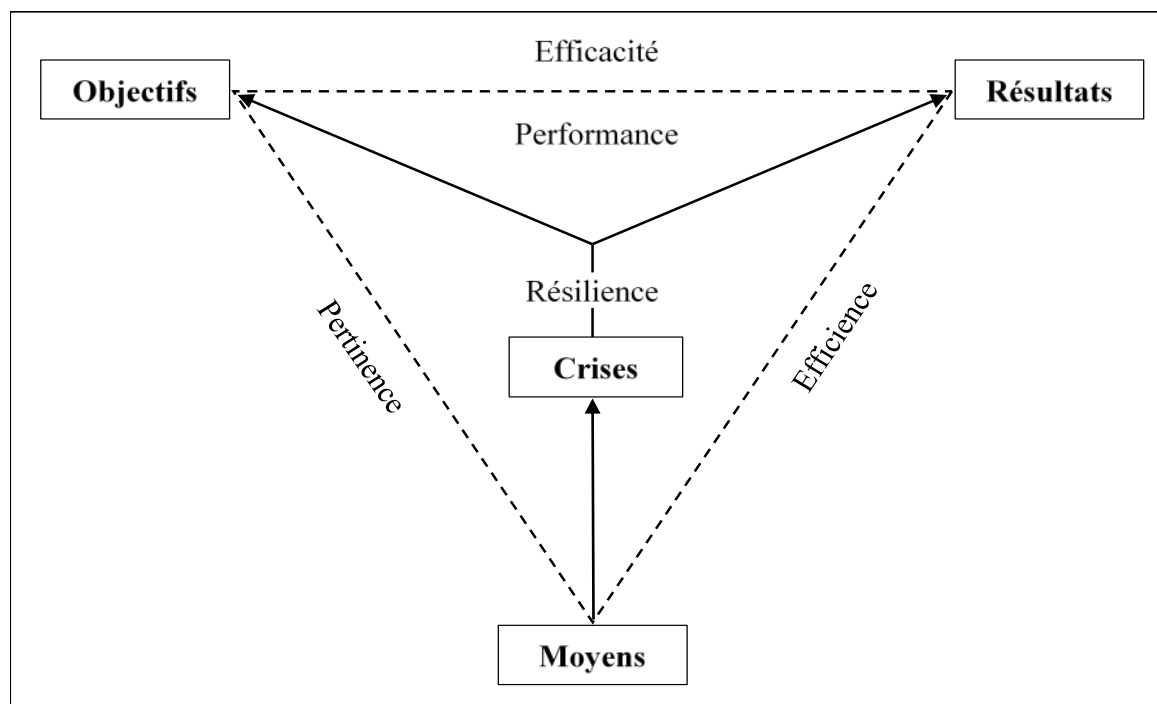
Aujourd'hui le grand confinement nous a poussé forcément à expérimenter de nouvelles pratiques organisationnelles. Les modes de travail et les engagements collectifs et individuels ont été impactés fortement par la crise sanitaire dès le mois de Mars 2020, pendant le confinement et après le déconfinement. Toutes les entreprises ont été obligées à relever le défi de s'ajuster rapidement pour résister et faire face à l'urgence. Avec l'interconnexion des crises sanitaires, économiques, sociales, et environnementales, la donne a changé et l'ensemble des parties prenantes doivent s'interroger sur les impacts durables de cette expérience tout aussi inédite qu'intense. L'équilibre entre une gestion territoriale centralisée ou décentralisée est en train d'être reconsidéré, de même que les mécanismes de coordination.

Actuellement, et plus que jamais, une gouvernance pluri-niveaux efficace est devenue une nécessité pour gérer cette crise. Cette réalité a poussé les pays à penser sérieusement à la réévaluation de leurs systèmes de gouvernance et leurs outils de gestion afin de les adapter aux objectifs et les rendre plus flexibles. Cette démarche pourrait sans aucun doute affaiblir les difficultés à ordonnancer les tâches en aidant les responsables et les autorités infranationales à gérer les futures vagues de contamination ou d'autres urgences, et à se relever plus fort en acquérant une plus grande « résilience ». L'équilibre entre une gestion territoriale centralisée ou décentralisée est en train d'être reconsidéré, de même que les mécanismes de coordination.

La crise du COVID-19 a agi doublement. D'une part, elle a stimulé le besoin crucial pour apporter une réponse systématique aux situations d'urgence et à leurs conséquences. D'autre part, elle a participé à l'amplification des risques associés à l'absence de coordination. Cette dernière s'avère implacable que ce soit entre les différents niveaux d'administration ou de ces entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, y compris avec les citoyens. Des manœuvres réfléchies ainsi que des actions consenties et différenciées ont fait valoir les avantages potentiels de l'expérimentation et de stratégies territorialisées de sortie de crise et de relance. Ces actions et stratégies sont la solution pour faire face aux incidences inégales de la pandémie. La sortie de la crise passe aussi par la consolidation des efforts déployés par tous les acteurs représentés par le gouvernement, les autorités infranationales, ainsi qu'avec les secteurs privés et associatifs, voire la société civile et la population.

Aujourd'hui, l'émergence d'un nouveau modèle de management public est devenue une nécessité pour faire face à cette épidémie. Au début de cette crise on s'est retrouvé avec la confrontation de deux modèles managériaux, à savoir, le modèle managérial en vigueur qu'on appelle le management participatif et qui se traduit par, le souci de la dynamique du groupe et de l'esprit d'équipe, le souci de donner du sens et de la compréhension à tout le monde, et le souci de faire monter tout le monde en compétence et en même temps. L'inconvénient de ce style de management apparait dans la nécessité d'avoir tout le monde, la lourdeur, et la lenteur ; mais par contre, c'était depuis longtemps le modèle à suivre. Et le modèle de management de crise qui se caractérise par un effectif réduit (on est devenu moins nombreux), par la souplesse (Bureaucratie révolue), et qui peut être également décrit comme directe et moins pédagogique : c'est-à-dire qu'en moment de crise on n'a pas le temps pour faire comprendre à toute l'équipe le pourquoi de toute action ou réaction entreprise.

Actuellement et avec un nouveau modèle de management de crise qui prend en compte l'imprévisible et l'incertain, et en plus de « **l'alliance** » que toutes les organisations publiques et les collectivités territoriales en particulier sont invitées à créer avec leurs écosystèmes, elles sont également obligées à développer des capacités de « **résilience** » pour faire face à cette crise qui risque d'être longue et pour se protéger des éventuelles crises. En se référant à cette description, nous avons pu enrichir la fameuse pyramide du contrôle de gestion en y faisant figurer la résilience, et nous sommes arrivés à la configuration d'un modèle intégrateur de cette résilience dans le triangle de la performance, voir la figure ci-dessous.

Figure 9 : Le triangle du contrôle de gestion enrichi par la résilience

Source : Auteurs

Conclusion

Pour ne pas conclure cette réflexion, nous confirmons qu'en 2021, la pandémie a touché la quasi-totalité des pays avec un score de plus que 50 millions de personnes. Cela a contraint l'administration publique à opérer dans des conditions lamentables, en opérant des arbitrages difficiles quant aux défis que représente le virus sur les plans sanitaire, économique et social. Rappelons qu'au printemps 2020, plus de la moitié de la population mondiale active ou autres ont été assujettie à un confinement drastique marqué par l'imposition d'une panoplie de mesures visant à juguler le fléau et enrayer la propagation du virus.

Eu égard aux conséquences cahoteuses du COVID-19, il est maintenant sciemment admis que ce virus invisible a pu s'incruster dans toutes les sphères agissantes et a pu créer une crise économique considérée comme la plus sérieuse depuis la Seconde Guerre mondiale. L'article en question se veut une réflexion pratique pour rendre explicite le rapport du territorial avec la pandémie en question. Cette réflexion est motivée par la nécessité de développer un nouveau modèle de management pour le pilotage de la performance dans les administrations publiques, entre autres, les collectivités territoriales.

Cette réalité n'est pas anodine, l'administration publique, conseil régionaux et locaux ont pris le devant de la scène pour pallier aux effets et méfaits asymétriques de l'épidémie sur tous les

plans pour ne citer que la santé, l'économie, la société voire le budget afférent à ces pans de croissance. Dans ce contexte de panique et d'imprévu, une gestion stratégique, surtout celle fondée sur la performance des actions publiques, est une nécessité tant soit peu recherchée. En ce qui est du cas marocain, les principes de la « Nouvelle Gestion Publique » ont inspiré les orientations officielles concernant les mesures prises à l'égard de cette pandémie. Dans ce sens, il a été créé un cadre de performance pour sa gestion publique à travers la Loi Organique de Finances de 2015 « LOF ». Cette mesure traduite par une gestion prônant la performance se veut pour mission d'améliorer l'efficacité socio-économique, la qualité des services ainsi que l'efficience de la gestion publique.

La sagesse nipponne ainsi que la morale de l'histoire nous enseignent que les crises sont des moments de réflexion. Ainsi qu'à l'aune de chaque crise des leçons sont tirées et de nouvelles pratiques sont développées. Ceci dit, mais ce qui n'est pas dit est que le Covid-19 a dévoilé les faits et a secoué les absolus. Il a révélé plusieurs anomalies, pour ne citer que les dysfonctionnements structurels inhérents aux institutions publiques marocaines, plus particulièrement les collectivités territoriales, et à leurs pratiques managériales. Plus encore, les manœuvres qui ont accompagné cette pandémie ont participé à la réhabilitation du rôle de l'Etat comme « Puissance publique – protectrice, et pourvoyeuse d'assistance aux plus vulnérables ». (Bassou, Boucetta and Chegraoui, 2020).

Ces mesures prônées par l'Etat marocain pour juguler cette crise sont fondées sur une innovation managériale traduite par une gestion centrée sur la performance. Cette démarche n'escamote pas les zones d'incertitude et l'éventualité de réapparition de chocs sanitaires similaires. Dans ce sillage, le développement d'un nouveau modèle de management et de gestion anticipant l'incertain et l'imprévisible est censé devenir un paramètre irremplaçable.

BIBLIOGRAPHIE

1. Amar A., Berthier L. (2007). « Le nouveau management public : avantages et limites », *Gestion et Management Publics*, vol.5, Décembre 2007.
2. Azon, A. T., Didier van Caillie, D. (2009). OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION ET PERFORMANCES DES COLLECTIVITES LOCALES : ETAT DE LA LITTÉRATURE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. {halshs-00459164}
3. Belfellah, Y., Crassus, D. (2016). L'Accountability dans l'entreprise publique : Revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, Poitier, France. URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01902221>
4. Benkada, A., & Belouchi, M. (2020). Le contrôle de gestion : un enjeu de performance de l'action publique territoriale à la lumière de la régionalisation avancée. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 2(3).
Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/198>
5. Bidiassé, H. (2017). « La théorie de l'agence et la concession des services publics : le cas des chemins de fer camerounais », *Mondes en développement*, 2017/1 (n° 177), p. 121-137.
DOI : 10.3917/med.177.0121.
URL : <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2017-1-page-121.htm>
6. Carassus, D., Guenoun M, Samali Y. (2017). « La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôle ou plus de pilotage ? », *Gestion et management public*, 2017/2 (Volume 5 / n° 4), p. 9-39.
DOI : 10.3917/gmp.054.0009.
URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-2-page-9.htm>
7. Chappoz, Y., Pupion, P. C. (2012). « Le New Public Management », *Gestion et management public*, 2012/2 (Volume 1/n°2), p. 1-3.
DOI : 10.3917/gmp.002.0001.
URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2012-2-page-1.htm>
8. Chemlal, M., Anouar, H., Sayad, H. (2017). Le contrôle de gestion dans l'entreprise publique marocaine : pour quelle performance, quelle gouvernance ? *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, [S.l.], v. 2, n. 17, p. 486-506, nov. 2017.
DOI : <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v2i17.10367>.
URL : <https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/view/10367>.
9. Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D. et al. (2015). « Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2015/4 (Vol. 81), p. 713-734.
DOI : 10.3917/risa.814.0713.

10. Faye, D., Wade, M. E. B. (2019). Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales au Sénégal : Une étude exploratoire, UCAD/FASEG, XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique Dakar, 11-14 juin 2019.

11. Fort, M. (2018). « La prise de rôle du contrôleur de gestion en collectivité territoriale », *ACCRA*, 2018/2 (N° 2), p. 49-70.

DOI : 10.3917/accra.002.0049.

URL : <https://www.cairn.info/revue-accra-2018-2-page-49.htm>

12. Grenier, C., Martin, V. (2013). « Performance des organisations et bien-être des usagers : quels modes de pilotage et d'intervention ? », *Management & Avenir*, 2013/3 (N° 61), p. 129-145. DOI : 10.3917/mav.061.0129.

URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-3-page-129.htm>

13. Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales. *Sciences de l'Homme et Société*. Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2009. Français.

14. Lavigne, L. (2017). Le rôle du contrôleur de gestion territorial : proposition d'une typologie et identification de déterminants organisationnels à partir d'une étude empirique de la fonction contrôle de gestion dans les grandes intercommunalités. *Economies et finances*. Université de Lorraine, 2017. Français. (NNT : 2017LORR0132).

15. Le Clainche, M. (2017). « Responsabilité des comptables publics et management public », *Gestion & Finances Publiques*, 2017/5 (N° 5), p. 98-105.

DOI : 10.3166/gfp.2017.00106.

URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-finances-publiques-2017-5-page-98.htm>

16. Masingue, A., Philippart A., Lorain, J. (2016). « La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée. Contribution au débat au travers de la méthode des scénarii », *Gestion et management public*, 2016/4 (Volume 5 / n° 2), p. 39-58.

DOI : 10.3917/gmp.052.0039.

URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-4-page-39.htm>

17. Mjidila, B., El Wazani, Y., Souaf, M. (2017). Contrôle de Gestion et Performance dans les organisations publiques marocaines : Quelles spécificités ? *European Scientific Journal*, July 2017, édition Vol.13, No.19

DOI : 10.19044/esj.2017.v13n19p231

18. Oulad Seghir, K., Gallouj N. (2012). Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l'ère de la gestion par résultats : proposition d'indicateurs socioéconomiques.

http://madeo.ma/Files/pilotage_de_la_perf_dans_les_cl_marocaines__indicateurs_socio_economiques.pdf

19. Van Haeperen, B. (2012). « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2012/2 (Tome LI), p. 83-99.

DOI : 10.3917/rpve.512.0083.

URL : <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2012-2-page-83.htm>

20. Zampiccoli, L. (2009). « Le développement des pratiques de gestion au sein des collectivités territoriales », *Gestion et Management Publics*, vol.7, Juillet 2009.