

La performance des collectivités territoriales au Maroc : Quelle relance post COVID 19 (Cas de la région de Casablanca - Settat)

The performance of local authorities in Morocco, What recovery post COVID 19 (Case of the Casablanca - Settat region)

EL OUSAA Abdelhafid

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia

Université Hassan II, Casablanca

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance et Stratégie des Organisations
(LAREMSO), Maroc

Abdelhafid.elousaa@gmail.com

FASLY Hakima

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia

Université Hassan II, Casablanca

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance et Stratégie des Organisations
(LAREMSO), Maroc

Faslyhakima@gmail.com

Date de soumission : 03/05/2023

Date d'acceptation : 24/06/2023

Pour citer cet article :

EL OUSAA. A. & FASLY H. (2023), « La performance des collectivités territoriales au Maroc : Quelle relance post COVID 19 (Cas de la région de Casablanca - Settat) », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 13 / Volume 7 : numéro 2 » pp : 105 – 129.

Résumé

Revêtant une importance capitale dans la gestion publique, la notion de « performance » ne cesse d'interpeller l'attention de toutes les forces vives de l'Etat. Etant considéré un tout indissociable, L'Etat et les collectivités territoriales se sont trouvés appropriés des démarches de performance inspirées des principes du Nouveau Management Public et calquées des pratiques des entreprises privées. Toutefois, la période précédente a connu une mutation inattendue à cause de la venue de la pandémie COVID-19, cette dernière a fait naître une crise d'ordres financier, humain, sanitaire et aussi managérial. L'objectif de cet article est de mettre en lumière l'apport du contrôle de gestion dans l'appropriation des démarches de performance au niveau des collectivités territoriales après la crise sanitaire Covid 19. Et pour y faire, Nous présenterons dans un premier lieu les principes du NPM dont sont inspirés les collectivités territoriales dans la mise en place de leur pratique de la performance, en suite, nous avancerons certaines théories mobilisées dans ce sens ; et pour terminer, nous analyserons l'impact de l'introduction d'un système de contrôle de gestion sur la performance des collectivités territoriales dans la région de Casablanca-Settat, et ce, en étudiant un échantillon de 10 CT relevant de ladite région.

Mots clés : Collectivités territoriales ; Performance ; Nouveau Management Public ; Contrôle de gestion ; Crise.

Abstract

Of capital importance in public management, the notion of "performance" continues to call the attention of all the active forces of the State. Being considered an inseparable whole, the State and local authorities have found themselves appropriated performance approaches inspired by the principles of New Public Management and modeled on the practices of private companies. However, the previous period experienced an unexpected change due to the arrival of the COVID-19 pandemic, which gave rise to a financial, human, health and also managerial crisis. The objective of this communication is to highlight the contribution of management control in the appropriation of performance approaches at the level of local authorities after the Covid 19 health crisis. And to do this, We will first present the principles of NPM which are inspired by local authorities in the implementation of their practice of performance, then we will put forward certain theories mobilized; and finally, we will analyze the impact of the management control system on the performance of local authorities in the Casablanca-Settat region.

Keywords : Local authorities; Performance ; New Public Management; Management control; Crisis.

Introduction

Les collectivités territoriales jouent un rôle capital dans le développement territorial, ce rôle a été renforcé davantage avec les processus de décentralisation instaurés dans différents pays du Monde. Cette décentralisation visait selon Dupuis & Guédon (1987) l'assignation aux collectivités territoriales une indépendance dans la gestion de leurs choses locales par des élus. Autrement dit, cette approche table sur le transfert des compétences et du pouvoir centralisé aux entités décentralisées. L'objectif recherché via ce système est de doter les collectivités territoriales des moyens et des ressources nécessaires pour la gestion des affaires locales pour ancrer un développement territorial intéressant pour l'ensemble des territoires. Wollmann (2006) considérait cette approche de décentralisation comme fondement de la performance et de la gouvernance des collectivités locales.

Dans un contexte de recherche accrue de la gouvernance des finances publiques, recommandée par les pouvoirs publics et sollicitée par les citoyens, les pays de par le monde ont préconisé l'instauration d'une démarche de performance et sa mesure au sein des organisations publiques, et ce, pour assurer une gestion efficace et efficiente des deniers publics, chose qui a donné naissance à plusieurs expériences d'expérimentation au niveau publique qu'au niveau territorial. Ce mode de gestion moderne trouve ses racines dans un nouveau mode de gestion du secteur public appelé « New Public Management », ce dernier vise l'enracinement des méthodes, des moyens et des outils de gestion privée au sein des organisations publiques.

Quant au Maroc, suite à la mise en place de la nouvelle constitution 2011 et qui a été cristallisée par l'adoption d'une nouvelle LOLF 130-13, s'est attaché à la consécration des principes de la performance dans les organisations publiques, avec l'orientation de la gestion publique d'une optique de gestion par les moyens à une optique de gestion par les résultats et la performance. Cette approche a été calquée progressivement au niveau des collectivités territoriales marocaines, surtout avec l'adoption des nouvelles lois organiques relatives aux trois types des collectivités territoriales, dont l'objectif commun était de présenter aux citoyens des services de qualité avec efficacité et efficience.

En réalité, la performance et son pilotage ne peut se réaliser qu'avec des outils et des mesures adéquats et efficaces, le contrôle de gestion est en un de ces outils, ce dernier utilisait au secteur privé avant d'être introduit dans les organisations publiques, contribuera inéluctablement à la performance et la gouvernance dans les organisations publiques et les collectivités territoriales. Toutefois, la crise du coronavirus (Covid-19) a déclenché des crises d'ordre sanitaire, économique, financier, humain et environnemental jamais vécus, leurs effets ont été néfastes

sur tous les pays dans le monde. De ce fait, une remise en cause sur les répercussions de cette crise sur les CT paraît judicieuse et nous aide à étudier la capacité des collectivités territoriales marocaines à agir dans des situations de crise avec des pratiques performantes.

Le présent article s'intéresse à une problématique centrale qui est : ***Dans quelle mesure le contrôle de gestion participera à la relance des collectivités territoriales après la crise COVID 19 et les rendre plus performantes ?***

En adoptant une méthodologie de recherche qualitative, on se basera sur un guide d'entretien élaboré selon des thèmes bien déterminés et destinés aux responsables et cadres des CT examinées, nous allons présenter le concept du NMP et son apport dans la performance publique et territoriale (1), puis nous s'arrêterons sur le cadrage de la performance au niveau publique ainsi qu'au niveau territorial (2), suivi d'une présentation conceptuelle du contrôle de gestion et sa particularité au niveau des collectivités territoriales (3), et pour finir, nous donnerons les résultats d'une étude terrain (4) sur l'expérience de dix collectivités territoriales au niveau de la région de Casablanca-Settat.

1. Le NMP : Un vecteur de la performance publique et territoriale :

1.1. Le NMP : Principes et apports en matière de la performance publique :

Durant les années 1980, la gestion de la chose publique a pris un nouveau sentier basé sur la performance, et ce, afin de répondre aux attentes croissantes des citoyens tout en rationalisant la gestion des dépenses publiques. Devant ce constat, on a assisté à la naissance de ce qu'on appelle « le Nouveau Management Public ». Ce dernier trouve son origine dans les pratiques du secteur privé, qui visent à doter le secteur public de nouvelles modes de gestion afin de remédier les dysfonctionnements constatés tout en apportant des notions de rendement et de la performance.

Le NMP est apparue pour la première fois à la Nouvelle Zélande et au Royaume-Uni durant les années 1980 avant de se vautrer pour toucher d'autres pays de l'OCDE. Il est considéré comme étant une innovation dans la gestion des administrations publiques. Pour Gow et Dufour (2000), les gestionnaires publics se trouvent dans l'obligation d'adopter les méthodes et les outils de gestion et de management du secteur privé afin de réaliser les objectifs escomptés.

Le NMP accorde une place particulière à la question de la légitimité de l'Etat et de ses instances publiques. Dans ce sillage, Laufer et Burland (1980) ont été parmi les premiers auteurs ayant avancés les axes primordiaux du NMP dans leur livre intitulé « Management public : gestion et

légitimité », selon eux, l'émergence est placée dans un chemin de développement des systèmes de légitimité. En effet, ces auteurs ne considéraient plus le management public comme un mode de gestion, mais plutôt comme étant une nouvelle pratique dans les organisations publiques, ces dernières qui cherchent la justification des méthodes de gestion adoptée et la satisfaction des attentes des citoyens. Hood et Dunleavy (1994), quant à lui, évoque une révolution intellectuelle en analysant les changements adoptés dans les organisations publiques suite à l'influence, de l'imprégnation et de la réussite d'une nouvelle théorie néo-managériale.

Dans la littérature, Le NMP suscite l'attention de différents théoriciens et praticiens qui adoptent le courant idéologique du Choix Public. Cette nouvelle méthode de gestion publique privilégie les pratiques de management privées à la place de celles publiques. De ce fait, L'ancien processus de gestion publique wébérien basée sur la bureaucratie comme élément fondamental de l'efficacité, a été remplacé dans le courant du NMP par l'allègement des contrôles à priori des managers publics afin qu'ils puissent répondre aux attentes des citoyens avec efficacité et efficience, tout en les responsabilisant sur les actes exécutés dans le cadre de leur gestion. Chose qui nous mène à la pensée de Urio 1998, qui avance la triptyque managériale « Economie, Efficacité, Efficience ».

Nous présenterons en ce qui suit un tableau comparatif des pratiques de gestion adoptée par les administrations de type traditionnel (wébérien) et celles adoptant les principes du 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
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : cité par A. AMAR et L. BERTHIER,2007.

Dans le même sillage, ce nouveau mode de gestion affecte l'administration dans sa globalité et touche l'ensemble des fonctions avec des actions bien déterminés, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

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

Fonction stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • 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 décloisonner les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) • Simplification des formalités administratives
Fonction finance	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

1.2- Le NMP : limites et contraintes d'application :

Les apports du NMP ont certes véhiculé une nouvelle culture et un nouveau souffle dans la gestion des administrations publiques et les collectivités territoriales. Selon Piraux (2012), ce nouveau mode de gestion a permis l'instauration de nouveaux systèmes organisationnels, l'acquisition de nouveaux savoirs et l'encouragement à l'utilisation de nouveaux outils de gestion. Toutefois, certains auteurs (Spanou 2003, Dunleavy et all. 2006) et bien d'autres, ont contesté certains éléments dans ce mode de management, dont on trouve, entre autres : La valorisation des valeurs de marché –efficacité et efficience- à la place de l'intérêt général – éthique publique-, les difficultés d'appropriation de ces nouvelles pratiques de gestion dues à la résistance au changement et au manque des moyens ; en plus de certains pensées au retour su système bureaucratique.

De plus, un aspect quasiment critiqué est celui de l'agencification de l'administration publique en plusieurs entités autonomes chargées de l'exécution et de la gestion des politiques publiques à la place de l'administration centrale. Ces structures autonomes dont l'objectif était de traduire une flexibilité de gestion, une harmonie organisationnelle à la fois interne et externe et jouir d'une certaine expertise managériale afin d'offrir aux citoyens des services de qualité tout en assurant des gains de productivité et d'efficience pour la collectivité ; ces structures ont présenté des contraintes quant au objectif recherché, notamment les moyens de contrôle déjà en place ne permettaient pas leur application dans le cadre du NMP, aussi la multitude des entités

administratives indépendants laisse apparaître une difficulté inédite de leurs interrelations et renforce davantage les difficultés de pilotage des politiques mises en place.

2. La performance publique au Maroc : de la performance globale à la performance territoriale

2.1. Le concept de la performance

La « performance » est un concept qui continue d'accaparer l'attention des chercheurs et des auteurs de par le monde, le consensus sur une définition unique et normalisée ne fait toujours pas l'unanimité, et ce, vu le point et l'angle d'étude préconisés pour chaque auteur. Ladite performance a été instaurée dans un premier temps dans le secteur privé avant d'être calquée sur la sphère de la gestion publique et par la suite dans les modes de gestion des collectivités territoriales. Nous essayerons dans cette partie d'avancer certaines définitions de ce concept et d'analyser la mesure dans laquelle, cette performance a été introduit dans les pratiques de gestion publique et territoriale.

Conformément à l'étymologie, et selon le Robert, le terme performance vient de terme *parformer* qui veut dire « *accomplir, exécuter* ». En anglais, le verbe « *to perform* » a été apparu au XVe siècle avec une signification plus large et plus étendue. Chose qui ouvre la voie à plusieurs pensées et définitions possibles, mais ce qui est sûre c'est que le concept de la performance peut-être définit de différentes manières, tout dépend du champ et domaine d'utilisation : la gestion, la technologie, le sport, la politique.... De notre part on avancera certaines définitions que nous avons retenu dans le cadre de revue de littérature, commençant par Lorino (2003) qui avance le fait que la performance renvoie à l'optique de conduire un acte jusqu'à son achèvement, ou encore d'atteindre des objectifs en prenant en considération des paramètres institutionnels, statutaires, managériales et opérationnels ; Passant par Notat (2007) qui la définit comme étant un bilan officiel affichant un résultat réalisé à un moment donné, et ce, en référence aux éléments suivants : Contexte, objectif et résultat fixé ; et arrivant à Moumene (2020) qui dépasse la définition traditionnelle de la performance limitée au aspect financier, pour pointer d'autres aspects non financiers tels que : la qualité des produits/services et la satisfaction des clients/citoyens.

Pour ce qui est du contexte public, Maurel et al. (2014) appréhende la performance comme l'aptitude d'une structure publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, dans un objectif d'offrir un service public capable de satisfaire les besoins des citoyens et générer des impacts positifs sur son territoire. Autrement dit, La performance

visent la rationalisation de la gestion des dépenses publiques, suite à l'adoption d'une optique de gestion des résultats au lieu de celle basée sur les moyens.

2.2. Cadrage de la performance publique au Maroc

La nouvelle constitution marocaine de 2011 a apporté les jalons d'une nouvelle démarche de performance publique, une performance qui est basée sur la présentation des services publics de qualité, tout en adoptant la transparence et la reddition des comptes dans la gestion de la chose publique.

De plus, la mise en place d'une loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a permis l'édification d'une politique de performance publique afin d'améliorer le suivi et l'évaluation de l'impact des politiques publiques. Et ce, en mettant en place des principes de transparence budgétaire, une nouvelle architecture du budget de l'Etat basée sur des programmes – projets et actions, ainsi que l'obligation des gestionnaires publics de présenter des programmes et des projets avec des objectifs clairs, précis et facilement mesurables grâce à des indicateurs permettant le suivi et l'évaluation efficace et efficiente des résultats escomptés.

Dans le même sillage, et afin d'accompagner la mise en œuvre de ce chantier de grande envergure, le ministère de l'Economie et des Finances via la direction du budget, a mis en place un guide de la performance en 2015, ce dernier qui met en exergue la démarche de la mise en place de cette performance dans les différentes institutions publiques concernées, ainsi que les finalités attendues, le cheminement et la préparation des stratégies de performances à travers le cadrage des instruments de suivi et d'évaluation des politiques publiques tout en présentant les projets annuels de performance et les rapports annuels de performance par les pouvoirs publics comme stipulé dans la nouvelle LOLF.

Dans plus, ce guide de la performance visait l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques en basculant la gestion vers la réalisation des résultats fixés à partir des moyens initialement alloués. En plus, cette démarche dite de performance visait des objectifs tels que : le renforcement de la transparence, l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens, ainsi que l'accroissement de la responsabilisation des gestionnaires.

2.3. La performance territoriale : état des lieux

Revêtant une importance capitale dans la sphère publique, les collectivités se trouvent obligées de suivre la tendance des organisations publiques ayant adoptée la démarche de performance,

en l'occurrence, à cause de compétences dont jouissent ces représentations territoriales. De ce fait, des budgets et des moyens nécessaires ont été alloués aux CT afin de répondre en quantité et en qualité aux revendications des citoyens en mutation continue, pour cela, un suivi particulier devait être mis en place pour voir dans quelle mesure les CT arrivent à répondre aux besoins des ménages. De plus, il serait judicieux de faire une priorisation des actions publiques territoriales en privilégiant celles qui ont un fort impact économique-social.

De surcroît, les collectivités territoriales ont vu leurs modes de gestion mutés vers la performance, notamment vu leur recherche active à répondre aux sollicitations des citoyens avec des services de qualité. Cette performance, concernait auparavant que les entreprises privées, est devenu la jauge de mesure de l'efficacité et l'efficience des projets étatiques et territoriaux (Oulad Seghir et Gallouj, 2012).

De plus, avec les projets de décentralisation enracinés dans différents pays du monde y compris le Maroc, les collectivités territoriales se sont vues attribuées des compétences élargies pour l'exercice de leurs missions. Dans le même sillage, les collectivités territoriales ont adopté une approche volontariste pour la fourniture des services aux citoyens, en privilégiant la dématérialisation des prestations afin d'en assurer l'accès.

En outre, et afin d'accompagner les collectivités territoriales dans l'appropriation des démarches de la performance, tout un arsenal juridique et réglementaire a été mis en place à travers la révision, la modification et la création de nouveaux textes législatifs et nouvelles lois réglementaires (les lois organiques relatives aux communes, préfectures, provinces et régions, en plus des règlements généraux de la comptabilité publique de ces CT).

Bien qu'un guide de performance ait été instauré pour accompagner les organismes publics à s'intégrer dans cette mutation en gestion efficace et efficiente des politiques publiques, les collectivités territoriales, quant à elles, se sont inspirées de cet outil pour s'approprier des pratiques de management performantes. De ce fait, certains objectifs ont été fixés par les collectivités territoriales marocaines à l'instar de : la présentation des actions publiques d'une manière claire et transparente afin d'en assurer le suivi des réalisations, la communication efficace et ciblée des projets des collectivités territoriales aux citoyens et l'allégement des contrôles à priori sanctionnée par une responsabilisation accrue des élus et des cadres territoriaux quant à la réalisation des objectifs.

Comme toute démarche nouvelle, cette approche territoriale performancielle présente des enjeux, parmi eux : le faible taux d'encadrement, de compétence et de professionnalisme dans les collectivités territoriales, la résistance au changement, la persistance des structures

hiérarchiques bureaucratiques et le besoin d'un système d'information capable de piloter la mise en place des actions et des politiques visant la performance.

3. Théories mobilisées

Le concept de la performance dans les collectivités territoriales a mouvementé une panoplie de chercheurs et de recherches. Dans un objectif d'instaurer cette démarche de performance, différents théoriciens et praticiens se sont efforcés à analyser les particularités des organisations publiques et celles territoriales et leur habilité à enraciner des pratiques et outils du secteur privé au secteur public. De ce fait, un des outils interpellés dans ce contexte est le contrôle de gestion. Considéré comme étant un outil efficace pour la gestion privée et celle publique, le contrôle de gestion occupe, de plus en plus, une place prépondérante dans la gestion des organisations publiques ainsi que dans les collectivités territoriales. Dans cette veine, il sera opportun de présenter certaines théories qui fondent l'apport de cet outil dans l'enracinement de la logique de la performance chez les acteurs publics, parmi les diverses théories existantes, on s'arrêtera dans le présent passage chez deux théories, à savoir : la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

3.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence appartient à la nouvelle microéconomie, en l'occurrence l'économie de l'information. Cette théorie a été développée suite aux recherches de Jensen et Meckling en 1976 ; selon ces deux auteurs, l'organisation ou bien la firme est un espace d'échange de contrats entre deux catégories de personnes : les principaux appelés aussi les actionnaires et les agents, dans la relation consiste à ce que les premiers engagent les deuxièmes pour exécuter en leur nom une tâche bien déterminée.

Cette théorie s'intéresse davantage au degré de détention et de partage de l'information entre les deux parties, comme il s'axe sur l'asymétrie de l'information entre eux. De plus, la théorie d'agence existe là où il y a une relation d'agence, cette dernière a lieu au moment où une personne engage une autre pour réaliser une tâche/mission nécessitant une délégation du pouvoir décisionnel.

Pour les entités publiques, L'Etat délègue aux gestionnaires l'exécution des tâches et des missions moyennant un contrat assorti d'engagements mutuels. Toutefois, les deux parties ont des objectifs divergents, chose qui nécessite la mise en place des systèmes de suivi, de surveillance pour s'assurer de la bonne conduite des actions émanant des gestionnaires de sorte

qu'elles partent de pair avec les intentions du Principal (l'Etat). De même, le principal doit veiller à l'introduction d'un système de motivation pour inciter les gestionnaires à être efficaces dans leurs tâches.

Au niveau des collectivités territoriales, la théorie de l'agence trouve sa place. Selon Zimmerman et Watts (1986), la relation d'agence est omniprésente au sein de l'échelle territoriale, ceci est dû aux relations existantes entre les élus, les électeurs, les créanciers ainsi que les fonctionnaires. Admettant la règle qui stipule que les deux parties contractantes dans la relation d'agence ne disposent pas toujours ou absolument pas des mêmes informations au même moment, il apparaît nécessaire, dans l'approche de la performance, de veiller à la convergence des intérêts des deux parties pour assurer une bonne conduite des actions prises.

3.2. La théorie des parties prenantes

Dans la sphère du management public, la théorie des parties prenantes (Stakeholder theory) occupe une place très importante dans l'étude de la performance et la gouvernance des organisations publiques ainsi que dans les collectivités territoriales. Ansoff (1968) était le premier ayant évoqué de cette théorie lors de sa définition des objectifs organisationnels. Freeman (1984), quant à lui, s'intéressa à cette théorie lors de ses travaux de recherches étudiant la relation de l'organisation avec toutes les personnes avec qui a des contrats et des relations. Autrement dit, l'organisation doit concilier les intérêts et les objectifs divergents des groupes et personnes en relation avec elle (gestionnaires, représentants, créanciers, citoyens...). Pour cela, une approche participative doit être adoptée la prise des décisions, tout en privilégiant les modes de discussion, d'analyse, de négociation et de concertation.

La théorie des parties prenantes peut-être étudiée, selon certains auteurs, selon diverses dimensions. Goodpaster (1991) table sur une dimension stratégique et une autre éthique en se basant sur les propos de Freeman (1984), dans le temps où Jones (1995) classe cette théorie d'ordre purement instrumental avant de revenir après et opposer une dimension managériale et une autre éthique aussi. Donaldson & Preston (1995), à contrario, misent sur une définition à trois dimensions de ladite théorie, et qui sont : la première descriptive, la deuxième dimension instrumentale et une la troisième normative.

Afin de contextualiser cette théorie dans le cadre de notre papier, on peut dire que les collectivités territoriales sont en liaison directe et continue avec plusieurs acteurs et parties dites prenantes. Le cadrage et l'énumération des parties prenantes représente une étape cruciale dans

l'élaboration des stratégies des collectivités territoriales. Dans ce sens, Andriof et Waddock (2002), avance regroupes 3 catégories d'indices motivant le choix des parties prenantes : la légitimité, le pouvoir et l'urgence.

4. L'impact du contrôle de gestion sur la performance des CT, Cas de la région de Casa-Settat.

4.1. Le contrôle de gestion : analyse conceptuelle et mise en contexte public et territorial.

Le contrôle de gestion est un véritable pilier de la gestion des entreprises, il est apparu historiquement pour la première fois aux pays anglo-saxons vers les années 80, avant de se propager dans d'autres pays du monde. Selon Nafzaoui M. A. et BENFAIDA Z. (2022), Vu la difficulté d'évaluer de manière précise les résultats (ou l'output) des organisations publiques, la contrainte d'optimisation de l'utilisation des ressources devient aléatoire et peu applicable, d'où la nécessité du recours au contrôle de gestion, ce dernier qui est un outil de suivi, d'évaluation, de vérification et de comparaison dans la main de l'équipe dirigeante dans suivre les actions entreprises et d'en mesurer l'impact et l'efficacité. Autrement dit, c'est un outil de pilotage pour garantir la rationalisation de l'utilisation des ressources de l'organisation tout en réalisant les objectifs déjà fixés.

4.1.1- Cadre conceptuel du contrôle de gestion

Chevalier-Kuszla (1998) considère le contrôle de gestion comme une source de nutrition des structures cognitives des décideurs pour agir sur les modes d'interprétation guidant les actes. Lorino (2003) lui attribue la fonction de pilotage des actions et des stratégies au sein des organisations. Considéré par certains auteurs comme frein au changement, Le contrôle de gestion a pu véhiculer une image positive sur sa contribution, via ses outils, au changement structurel des organisations visant la performance, et ce, selon 3 rôles principaux : le premier rôle du contrôle de gestion comme source de changement, car selon Dent (1990), les processus de contrôle à la place de crée un climat de confiance et de sécurité, ils sont passibles à diffuser un esprit d'insécurité et encourager la curiosité et l'expérimentation comme source d'innovation. Pour le deuxième rôle, les systèmes de contrôle peuvent être considérés comme outils véhiculant le changement, partant de l'idée avancée précédemment, l'influence des perceptions des personnes sur leurs activités et leur environnement peut être dépassés – grâce aux systèmes de contrôle – via l'adaptation des individus aux nouvelles structures et stratégies de l'organisation (Langfield-Smith, 1997).

Dans un troisième rôle, le système de contrôle est considéré par certains auteurs comme outil de construction et d'organisation de changement, dans ce contexte, il permet le pilotage du changement en incitant, stimulant et adhérent l'ensemble des acteurs tout en encadrant leurs initiatives et expérimentations caractérisées comme source d'apprentissage et de production des savoirs et des connaissances (Lorino, 2003).

4.1.2- Le contrôle de gestion dans le secteur public

A l'accoutumé présent dans les structures privées et dans certaines organisations publiques, le contrôle de gestion devient un élément fondamental pour répondre aux besoins comptables, financiers et budgétaires, ainsi que l'exigence ascendante des citoyens qui exigent la qualité du service et la transparence, l'efficacité et l'efficience dans la gestion des deniers publics.

Axé sur le nouveau management public (NMP), ce dernier qui vise à doter les entités du secteur public de tout un arsenal de nouvelles techniques managériales adoptées des pratiques de performance du secteur privé (Hood, 1995), les systèmes de contrôle de gestion expriment la volonté de modernisation et la recherche de l'efficacité de l'appareil productif de l'Etat.

L'obligation de la modernisation des services publics, accompagnée des déficits budgétaires et publics croissants et continus, ont intensifié les efforts pour l'instauration des moyens efficaces garantissant la performance publique. De plus, de nouvelles pratiques de délégations des services publics aux services privés dans le cadre des partenariats publics privés ont eu lieu, ces derniers qui ont nourri l'idée et la nécessité de l'instauration des systèmes de contrôle de gestion. Demeestère (2005), dans son ouvrage sur le contrôle de gestion dans le secteur public, avance certaines éléments motivants la nécessité de mise en place d'un système de gestion dans le secteur public qui sont entre autres : l'exigence de l'optimisation des ressources et la rationalisation des dépenses publiques, la réponse aux besoins des clients par des services de qualité et avec efficacité, l'assurance d'une convergence des politiques publiques et la réalisation des résultats conformément aux objectifs prédéfinis, ainsi que l'enjeu de la restructuration organisationnel.

Pour suivre cette tendance, le Maroc a cadré ce chantier suite à l'adoption de la nouvelle Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), cette dernière visait – par le biais de ses apports – l'enracinement des pratiques de la performance. De plus, cette nouvelle constitution financière a reconfiguré le système comptable étatique en renforçant la comptabilité budgétaire, et en mettant en place une nouvelle comptabilité générale similaire à la comptabilité privée, ainsi qu'une nouvelle comptabilité d'analyse des coûts. Cette nouvelle architecture comptable publique montre clairement l'orientation du Maroc à l'instauration des systèmes de contrôle de

gestion facilitant le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Dans le même sillage, il paraît judicieux de mettre l'accent sur les particularités et les spécificités des organisations publiques, chose qui impose, lors de l'instauration des systèmes de contrôle de gestion, la prise en compte de ces éléments pour réussir ce chantier ; comme il est illustré dans le modèle de Charpentier et Grandjean (1998) :

Figure : le système de contrôle de gestion selon le modèle de Charpentier et Grandjean (1998)



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

4.1.3- Le contrôle de gestion : quelle application au niveau des collectivités territoriales.

Particulièrement vécu dans les collectivités territoriales, le pouvoir de gestion et de décision de ces entités a pris un sentier plus élevé suite aux compétences transférées à ces dernières, chose qui les incite à introduire de modes de gestion modernes pour assumer cette responsabilité et faire face aux nouveaux défis et enjeux par rapport à leur démarche de performance et leur mode de gouvernance. Pour cela, ces collectivités territoriales se sont interpellées à instaurer des moyens de gestion leur assurant la fixation des objectifs et d'en assurer le suivi la réalisation via les budgets alloués. Conséquemment, un système de contrôle de gestion semble être une solution inédite aux impératifs de management performant et de gouvernance.

De nos jours, les collectivités territoriales attestent à une mutation indéniable de leurs domaines de compétences et ça va de soit pour leurs cadres législatif et réglementaire, cette évolution managériale et juridique sollicite la mise en place d'un système de contrôle de gestion. Bien

que sa réussite soit tributaire de la volonté de l'Etat, des élus et des cadres territoriaux, il faut adopter une approche participative et une concertation avec les différents intervenants et parties prenantes pour programmer et prioriser les actions à entreprise, afin que le système de contrôle de gestion joue son rôle attendu de contribuer au perfectionnement à la performance des actions territoriales.

Toutefois, les collectivités territoriales se trouvent contraintes de satisfaire plusieurs parties prenantes qui ont un impact inédit sur leur fonctionnement ; ces parties prenantes agissent, chacune d'elle, selon des orientations et des idéologies différentes qu'on peut les classées en 3 catégories : Une première classée d'ordre politique : cherche l'intérêt général et territorial ainsi qu'il est sanctionnée par des objectifs à réaliser d'impact économique et social tout en rendant compte des résultats. Une deuxième dite économique qui vise l'optimisation des ressources et la rationalisation des dépenses. Une troisième caractérisée par des approches opérationnelles, qui table sur la présentation des prestations de qualité aux citoyens et usagers (Chatelain Ponroy, 2008).

L'étude de l'introduction des systèmes de contrôle de gestion dans les communes a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs comme Roussarie (1994), Manga (2012), Bargain (2014) et bien d'autres, en général, ces derniers estiment que les systèmes de contrôle instaurés dans les Collectivités territoriales ne représentent que les outils préconisés par le contrôle de gestion. De ce fait, lesdits systèmes sont catégorisés en 3 groupes : Les systèmes d'incitation dans les CT, les systèmes d'information de gestion dans les CT et les finalités du contrôle de gestion.

A. Les systèmes d'incitation dans les CT : la réussite de tout projet ne peut se réaliser qu'à travers l'adhésion et la motivation de tous les intervenants, pour cela, il faut inciter tous les acteurs afin d'assurer une vision commune et une convergence vers les objectifs de l'organisation. D'où l'importance de la motivation de ces personnes afin qu'ils arrivent à réaliser les objectifs prédéfinis.

B. Les systèmes d'information de gestion dans les CT : Pour Laudon (2002), le contrôle de gestion ne se fait qu'avec un bon système d'information. Ce dernier est indispensable pour le suivi, le contrôle, le partage et l'échange des informations. Pour les CT, quant à elles, utilisent plusieurs systèmes d'information pour présenter leurs budgets, rapports, documents et en général toute information susceptible à intéresser les utilisateurs de ces données.

C. Les finalités de contrôle de gestion dans les CT : Les acteurs publics territoriaux exercent leurs compétences tout en s'alignant aux règlements instaurés par l'Etat. De ce sens, on peut énumérer jusqu'à trois finalités jugées importantes à notre égard. Premièrement, une finalité politique, qui sollicite un suivi et une évaluation des actions entreprises et des résultats réalisés. Deuxièmement, une finalité opérationnelle, qui vise l'affectation des ressources dégagées aux dépenses engagées dans les programmes budgétaires prédéfinis, tout en cherchant l'optimisation des ressources et la rationalisation des dépenses. Et troisièmement, une finalité dite réglementaire, cette dernière stipule le respect la réglementation et les textes juridiques en vigueur.

4.2- Les Collectivités territoriales au Maroc : Quelle relance espérée après Covid-19 :

La pandémie Covid-19, apparaît pour la première fois à Wuhan en Chine le 16 Novembre 2019, a poussé tous les pays du monde à exercer dans un environnement caractérisé par une peur et une incertitude totale. Cette crise a eu des impacts sur l'Etat et l'ensemble des entités territoriales, chose qui a eu des conséquences indéniables au regard des actions entreprises par les acteurs publics pour la gestion de cette crise. Les impacts subis par les collectivités territoriales à titre d'illustration sont à classer d'ordre : sanitaire, économique, social et budgétaire.

Cette crise sanitaire Covid 19 que nous avons vécue et sa gestion ont montré des formes de ruptures (Borraz, et al., 2020) intensifiant des divergences déjà existantes ainsi que des déséquilibres territoriales. Chose qui a remis en cause l'aptitude de l'Etat et des collectivités territoriales à répondre à cet enjeu, qui est de mettre en place des politiques publiques et actions territoriales capables de faire face aux impacts ressentis par cette pandémie.

Rapidement, une grande partie des pays ont réagi en mettant en place une approche territorialisée en adoptant des mesures nationales et territoriales pour faire face à la crise du COVID-19 :

- Sur le plan sanitaire : une panoplie de pays ont appliqué des stratégies de confinement national et territorial et le port des masques afin de contrecarrer ce virus et limiter sa propagation entre les personnes et entre les territoires
- Sur le plan socioéconomique : des stratégies louables ont été mises en place dans nombreux pays afin de protéger l'économie, les entreprises et les ménages à travers la réservation des fonds publics considérables.

De plus, d'énormes plans de relance ont été programmés pour booster les économies des pays de par le monde, axés sur les partenariats publics privés et les investissements publics. De même, une priorisation a été donnée au renforcement des systèmes sanitaires des pays, la numérisation et l'accélération de basculement vers une économie verte.

Au niveau mondial, les collectivités territoriales se sont indéniablement mobilisées et adhérees dans la gestion de la crise sanitaire liée au Covid-19. Ces derniers se sont attachés, entre autres, à : assurer la continuité des services publics locaux, accompagner des entreprises à relancer leurs activités, respecter des mesures de préventions sanitaires (respect de la distance sociale et le respect du confinement), prévoir des mesures ciblées pour les ménages vulnérables, sensibiliser et communiquer sur le danger de ce virus et l'adoption des innovations en milieu de travail tel que le télétravail.

D'un côté managérial, la gestion publique s'est trouvée contrainte de penser à l'adoption d'un nouveau mode de management des situations de « **crise** », ce dernier qui préconise une rapidité et une souplesse dans la prise des décisions critiques, contrairement au mode de management participatif -qui fait adhérer, participer et faire comprendre à tout le monde – caractérisé par une lourdeur et une lenteur dans la prise des décisions.

Le Maroc, quant à lui, a beaucoup souffert de cette pandémie enregistrée depuis le mois de Mars 2020, notamment sur les plans sanitaires, économiques et sociales aussi bien pour l'Etat que pour les collectivités territoriales. Un plan d'urgence a été lancé pour faire face à cette crise en s'appuyant sur des nouvelles pratiques organisationnelles et managériales, en plus d'une adhésion totale de toutes les compositions de l'Etat (gouvernement, collectivités territoriales, société civile, citoyens, ...) était nécessaire pour relever ce défi.

Toujours pour le contexte marocain, la pandémie du coronavirus (Covid 19) a laissé apparaître des déséquilibres au niveau des finances locales, en l'occurrence, la baisse des recettes fiscales qui ont empêché les collectivités territoriales à assurer leurs missions et honorer leurs engagements vis-à-vis des citoyens et des tiers. De ce fait, les gestionnaires des collectivités territoriales ainsi que les responsables centraux ont invité se sont attachés à plaider pour une gestion optimale des dépenses des CT en donnant la priorité aux dépenses obligatoires, notamment celles qui ont un fort impact économique-social afin de relever les défis du développement local. De même, le principe de solidarité a été appréhendé entre le gouvernement et les collectivités territoriales et inter collectivités pour faire face à cette crise sanitaire.

En conséquence, la gestion de cette crise a véhiculé plusieurs instances pour solliciter une gouvernance plus efficace et plus efficiente sur plusieurs niveaux. De même, cette donne a poussé les acteurs publics et territoriaux à réévaluer et revoir leurs systèmes de gestion afin de les rendre harmonieux et capables d'assurer le suivi de la performance et la gouvernance. Cette approche n'aurait comme effet qu'à développer leurs outils de gestion et préparer les autorités publiques et celles territoriales à faire face aux futurs cas de « **crise** » et « **d'urgences** » tout en acquérant une plus grande « **résilience** ». La démarche de décentralisation a été discutée avec acuité lors de cette période en s'interrogeant sur l'aptitude des collectivités territoriales à répondre pleinement et efficacement aux besoins des entreprises et des citoyens de leur territoire.

4.2.1- Méthodologie :

Dans un objectif de joindre la théorie à la pratique, on a mené une étude sur notre terrain de recherche. De ce fait, on a réalisé une étude auprès de 10 collectivités territoriales (communes urbaines, et préfectures) relevant de la région de Casa-Settat via un guide d'entretien qui contient 4 axes sur les différents angles de notre enquête. L'échantillon de dix collectivités territoriales a été appréhendés suite à une saturation des réponses collectées. De surcroit, le choix de la méthode de cas est justifié par notre vision de voir les différents cas d'application du système de contrôle de gestion dans différentes collectivités territoriales, de plus, on a opté pour la région de Casablanca -Settat car elle est la région la plus peuplé et représente l'axe central de l'économie et de l'industrie de Pays, comme elle englobe plusieurs préfectures et communes dans son territoire. Communément, les personnes interviewées sont des responsables et des cadres desdites collectivités territoriales, tandis que les temps des entretiens semi-directifs ont duré en moyenne 1h 15 minutes. Dans ce sillage, tandis que l'enquête n'a pas porté sur toutes les CT de la Région étudiée, nous pouvons dire que les résultats issus de l'échantillon étudié peuvent être étendus au reste des CT, vu que les pratiques de gestion et de management dans les collectivités territoriales sont similaires.

De même, ce qui renforce notre approche de généralisation des résultats aux autres CT de la Région, c'est le fait que lesdites collectivités territoriales sont régies par le même soubassement juridique, notamment, les nouvelles lois organiques n° 113-14 et 112-14, relatives, respectivement aux communes et préfectures et provinces ; de plus, ces entités publiques territoriales sont soumises aux mêmes textes réglementant les finances territoriales et la comptabilité publique territoriale.

Dans notre méthode de collecte des données, nous avons mis dans les guides d'entretien certaines questions fermées et d'autres ouvertes pour donner aux interviewés l'occasion de nous décortiquer davantage leurs réponses. Dans le préambule de chaque axe des 4 axes contenus dans le guide d'entretien, il y avait lieu de placer un préambule pour introduire les interviewés et mettre en lumière l'intérêt recherché à l'issue de cette enquête.

4.2.2- Discussion des résultats :

Après analyse et traitement des réponses recensés, les résultats soulevés mettent l'action sur les points suivants :

- ✓ **Les situations utilisées/diffusées :** Les collectivités territoriales étudiées adoptent des supports d'information afin d'exécuter les tâches et les missions ordinaires et présenter des rapports à la fin de chaque période, ces rapports montrent juste les missions réalisés et l'état d'avancement des autres missions en-cours, autrement dit, ces données sont données à titre d'information aux différentes parties prenantes, mais ne permettent pas de piloter les actions entreprises. De ce fait, l'ensemble des collectivités se trouvent contraintes d'instaurer un système de pilotage qui répond et donne une information claire et crédible aux différents utilisateurs des informations.
- ✓ **Le système du contrôle interne :** L'ensemble des collectivités territoriales étudiées ont répondu installer un système de contrôle interne selon un manuel de procédure et un guide d'application approprié. Toutefois, une bonne partie des répondants ont pointé le fait que ce mécanisme se limite à l'énumération des éléments à suivre pour exécuter une tâche conformément à la réglementation ne vigueur. De même, l'appropriation du système de contrôle interne ne se fait pas de la même manière des différents collaborateurs, vu l'absence des formations en la matière.
- ✓ **La cadence de publications des informations :** les informations publiées par ces structures sont tardives, chose qui empêche la prise des décisions opportunes en bon moment.

En outre, notre recherche fixait aussi comme élément de recherche la mise en exergue d'un état des lieux de l'appropriation du système du contrôle interne instauré au sein des collectivités territoriales. Notre enquête a permis de statuer sur l'importance de ce moyen de gestion dans le

bonne conduite des actions publiques territoriales ; d'un d'autre côté, ledit système se trouve limité dans la quête de la performance dans la gestion de ces collectivités territoriales, élément qui interpelle ces dernières à se doter d'un système d'audit interne pour accompagner celui du contrôle interne dans la recherche accrue de des pratiques de la performance.

Au total, notre recherche nous a révélé le recours croissant aux outils de gestion pour la recherche de la performance dans les collectivités territoriales, cette donne qui rejoint les idées qu'on a déjà véhiculées au niveau de la revue de littérature, en l'occurrence l'adoption des principes de gestion préconisés par le Nouveau Management Public (NPM).

Conclusion

Force est de d'avouer que la performance des collectivités territoriales a scellé beaucoup d'encre de différents chercheurs de par le monde, notamment avec la nouvelle approche territoriale adoptée et les processus de décentralisation pratiqués par la majorité des pays. Cette dernière visant l'autonomie administrative et financière de ces CT dans la gestion de leurs choses locales. Le présent article a met l'accent sur le concept de la performance – évaluée par les principes d'efficacité, d'efficience et de rendement – tout en dressant un état des lieux de cet élément dans la sphère publique et le contexte territorial.

L'objectif de ce travail est d'étudier la contribution d'un système de contrôle de gestion dans la performance des collectivités territoriales, et ce, après avoir mettant ce concept dans son contexte théorique suite à l'avancement de certaines théoriques organisationnelles. In fine, on a pu constater l'importance et l'urgence d'instaurer un système d'information puissant, une stratégie de conduite de changement performante, un référentiel institutionnel normalisé et un bon système de pilotage pour hisser la performance des collectivités territoriales et surmonter les empêchements qu'elles rencontrent.

Dans ce sillage, les instances territoriales (locales) s'intéressaient auparavant aux respects des règles, en l'occurrence budgétaires, régissant les finances locales via la conformité aux textes réglementaires en matière de constatation des recettes et d'ordonnancement des dépenses tout privilégiant l'approche de gestion par les moyens. Pour le cas du Maroc, les collectivités territoriales utilisaient des systèmes de contrôle qui prévalent le reporting budgétaire en traçant les encaissements et les décaissements réalisés et leur respect aux règles mises en place. De plus, les élus territoriaux et les cadres gestionnaires ont été considérés, respectivement, comme des législateurs et des applicateurs et règles législatives. De ce fait, la conception traditionnelle éthique a laissée place à une nouvelle approche dite de rationalité, cette dernière visera une finalité économique avec plus de marges de manœuvre aux élus et aux gestionnaires dans

l'exécution de leurs missions, chose qui peut être renforcé avec un système de contrôle de gestion performant.

Devant ces constats, La mise en place d'un système de contrôle de gestion au sens large contribuera activement au renforcement de la performance des collectivités territoriales, surtout que ce système de management visera la conformité réglementaire et managériale, par le biais des processus de contrôle interne, de contrôle externe, d'audit et d'inspection le cas échéant.

De ce qui précède, on peut dire que ce nouveau management public a apporté des indéniables en matière de la performance organisationnelle dans le secteur public, les collectivités territoriales, é elles seules, seront interpellées à monter des actions d'efficacité et d'efficaces dans la gestion de leurs affaires territoriales. De ce fait, une attention particulière sera accordée aux inputs et outputs locaux, c'est-à-dire l'exigence d'une gestion rationnelle des charges avec la délivrance d'un service de qualité et optimal aux citoyens. Le contrôle de gestion jouera un rôle prépondérant dans cette politique car il permettra aux responsables locaux d'évaluer le coût de chaque action territoriale en amont et en aval, et ça va de soit pour l'évaluation du rendement desdites actions sur la santé financière des collectivités territoriales et le bien-être des citoyens. En somme, le présent article nous a permis de se mettre dans le contexte des collectivités territoriales, et voir dans quelle mesure ces entités appréhendent et appliquent les outils de gestion dans leur quotidien, et comment ils peuvent s'appuyer sur ces outils et dépasser les répercussions néfastes du Covid-19. Toutefois, on a noté quelques limites lors de notre travail de recherche, surtout celles liées à la réponse et la réactivité de certains acteurs territoriaux vis-à-vis de notre étude, de plus, on n'a pas pu avoir accès à plusieurs documents et sources documentaires dans certaines communes étudiées. Cependant, cet article peut contribuer et ouvrir les perspectives pour d'autres chercheurs afin d'étudier l'introduction du contrôle de gestion et son impact sur la gestion dans d'autres collectivités territoriales comme les préfetures, les provinces et les régions.

BIBLIOGRAPHIE :

- Amar, A. Et Berthier, L. (2007), « Le Nouveau Management Public : Avantages Et Limites », *Revue Gestion Et Management Publics*, Vol. 5, Pp. 1-14.
- Ansoff I., (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques.
- Andriof J. et Waddock S. (2017), *Unfolding Stakeholder Engagement: Theory, Responsibility and Engagement*, In book: *Unfolding Stakeholder Thinking* (pp.19-42)
- Bargain A. (2014), *Les trajectoires de la comptabilité analytique dans les communes françaises : les cas d'Angers et de La Roche-sur-Yon*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Soutenue à Nantes, France.
- Borraz O. at al. (2020), *Covid-19 : une crise organisationnelle*, Éditeur : Presses de Sciences Po, 136 pages.
- Charpentier M. et Grandjean P., (1998), « Secteur public et contrôle de gestion – Pratiques, enjeux et limites », Éditions d'Organisation, Paris 1998, 394 pages
- Chevalier-Kuszla C. (1998), « La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 26-27.
- Dent J. (1990), "Strategy, organization and control : some possibilities for accounting research", *Accounting, Organisations and Society*, n° 15, pp. 3-25.
- Donaldson, T. et Preston L. E., (1995), « Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 65-91
- Demeestere, R., (2005). « Le Contrôle De Gestion Dans Le Secteur Public. », *Lgdj*, Paris. 2ème Edition. 230 pages.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006), « New Public Management Is Dead -Long Live Digital Era Governance », *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 16 (3), Pp. 467 494.
- Dupuis, J. Et Guedon, M. J., (1987), « Droit Administratif », *Poloitiques Et Management Public*, Pp- 142-143.
- Freeman, R. E. (1984), « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Harpercollins College Div ; edition, 276p.
- Goodpaster, K.E. (1991) *Business Ethics and Stakeholder Analysis*. *Business Ethics Quarterly*, 1, 53-73.

- Gow, J. I. et C. Dufour (2000). « Le nouveau management public est-il un paradigme? Cela a-t-il de l'importance? », *Revue internationale de sciences administratives*, vol. 66, no 4, p. 679-707. pp.191-219.
- Hood, C. et Dunleavy, P (1994) *From Old Public Administration to New Public Management*. *Public Money and Management*, 14, pp. 9-16
- Jensen M., Meckling W., “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, p. 305-360.
- Jones, T. M., (1995), *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2 (Apr., 1995), pp. 404-437
- Langfield-Smith K. (1997), « Management Control Systems and Strategy: A Critical Review », *Accounting Organizations and Society*, Vol. 22, N° 2, p. 207-232.
- Laufer, R. et A. Burlaud, A. (1980), *Management public, Gestion et Légitimité*, collection «Gestion, systèmes et stratégies», pp. 364-366
- *Le Guide De La Performance* (2015), Direction Du Budget Du Ministère De L'économie Et Des Finances, Royaume Du Maroc.
- Lorino, P. (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, 536 pages.
- Laudon, K.C. and Traver, C.G. (2002) *E-Commerce: Business, Technology, Society*. Addison Wesley, Boston.
- Manga E. E., (2012), « Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales, une approche sociologique », Collection : Finances publiques, 434 pages
- Maurel, C. Et Al., (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.
- Moumene, J. (2020), « le contrôle de gestion et la performance globale de l'administration publique marocaine », *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, Vol.02, N° 4, pp. 76-88.
- Nafzaoui M. A. et Benfaida A. (2022) « Le contrôle de gestion face aux enjeux de pilotage de la performance publique (PPP) au Maroc », *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 3: Numéro 1» pp: 91 -109
- Notat NN., (2007), “Une question centrale”, *Acteurs de l'Économie*, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72

- Oulad Seghir, K., Gallouj N. (2012), « Pilotage De La Performance Des Collectivités Territoriales Au Maroc A L'ère De La Gestion Par Résultats : Proposition D'indicateurs Socioéconomiques ». Colloque International Sous Le Thème « Management De La Performance Des Organisations : Quelles Spécificités Et Quelles Pratiques ? », Encg-Tanger, 21-22 Juin 2012.
- Piraux A., (2012), L'administration wallonne, partenaire du redressement ? In M. Germain et R. Robaye (Eds.), L'État de la Wallonie 2011 : portrait d'un pays et de ses habitants, Institut Jules Destrée, Éditions Namuroises.
- Roussarie O., (1994), Les outils de contrôle de gestion utilisés dans les services publics urbains : observation et interprétation des pratiques, thèse de doctorat en sciences de gestion, Soutenue à Poitiers I.A.E., France.
- Spanou, C. (2003), « Abandonner Ou Renforcer L'état Wébérien ? », *Revue Française D'administration Publique*, 2003/1, Pp. 109-120.
- Urio, P. (1998), « La gestion publique au service du marché », in M. HUFTY (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.
- Wollmann H (2006): Staatsorganisation zwischen Territorial- und Funktionalprinzip im Ländervergleich – Varianten der Institutionalisierung auf der dezentral-lokalen Ebene. In: Bogumil J, Jann W and Nullmeier F (eds): Politik und Verwaltung. 37: pp. 424-452.
- Zimmerman, J. L. et Watts, R. L. (1986), « Positive accounting theory », prentice-hall, 388 pages.