

## **L'impact des pratiques et outils de gestion privée sur la performance organisationnelle dans le secteur public marocain**

### **The impact of private management practices and tools on organizational performance in the Moroccan public sector**

**MAAROUFI Abdelkader**

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Mohammed Ier

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local, Maroc

maaroufi@ump.ac.ma

**EL HAJI Hajar**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Mohammed Ier

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local, Maroc

hajar.elhaji@gmail.com

**EL BIR Mohammad**

Doctorant

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Mohammed Ier

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local, Maroc

elbirmohammed12@gmail.com

**Date de soumission :** 14/05/2023

**Date d'acceptation :** 05/07/2023

**Pour citer cet article :**

MAAROUFI A. et al. (2023) « L'impact des pratiques et outils de gestion privée sur la performance organisationnelle dans le secteur public marocain », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 224-241.

## Résumé

Dans un environnement turbulent, de plus en plus complexe et incertain. Les organisations publiques marocaines sont confrontées à des défis majeurs en termes de performance organisationnelle. Le contexte économique et social actuel exige une gestion efficace et efficiente des ressources dans le but d'assurer un développement durable du pays.

Cet article examine l'impact des outils et méthodes de la gestion privée sur la performance organisationnelle dans le secteur public marocain. Tandis que les principes de gestion privée ont été traditionnellement associés à la sphère privée, il existe une tendance croissante à les appliquer dans le secteur public dans le but d'améliorer l'efficacité ainsi que l'efficience des organisations publiques marocaines. L'article présente certains outils de gestion privée utilisés dans le secteur public, notamment le contrôle interne. En outre, il examine les avantages et les défis liés à l'adoption de ces outils dans le contexte spécifique du secteur public. Finalement, des études de cas et des recherches empiriques sont présentées afin d'illustrer l'impact de ces outils sur la performance organisationnelle dans le secteur public.

**Mots clés : NMP ; performance organisationnelle ; contrôle interne ; COSO ; organisation publique.**

## Abstract

In a turbulent, increasingly complex and uncertain environment. Moroccan public organizations are facing major challenges in terms of organizational performance. The current economic and social context requires an effective and efficient management of resources in order to ensure a sustainable development of the country.

This article examines the impact of private management tools and methods on organizational performance in the Moroccan public sector. While the principles of private management have traditionally been associated with the private sphere, there is a growing trend to apply them in the public sector in order to improve the effectiveness and efficiency of Moroccan public organizations. The article presents some private management tools used in the public sector, in particular internal control. In addition, it examines the advantages and challenges related to the adoption of these tools in the specific context of the public sector. Finally, case studies and empirical research are presented to illustrate the impact of these tools on organizational performance in the public sector.

**Keywords :NPM; organizational performance; internal control; COSO; public organization.**

## Introduction

Actuellement, Le secteur public marocain est confronté à des pressions croissantes afin d'améliorer sa performance organisationnelle. Dans ce sens, plusieurs outils et méthodes ont fait leurs preuves dans le secteur privé, et récemment sont de plus en plus utilisés dans le secteur public. Néanmoins, il est utile d'examiner de manière critique l'impact de ces outils sur la performance organisationnelle dans le secteur public marocain.

En réalité, le rapport entre les outils de la gestion privée et la performance organisationnelle n'est pas une question neuve en soi. Toutefois, dans le contexte des réformes administratives marocaines, la recherche sur les liens entre les méthodes de la gestions privée et performance organisationnelle est une préoccupation centrale pour les gestionnaires de l'organisation publique marocaine.

Actuellement, la performance occupe une place prépondérante dans les réformes. Toutefois, Il est surprenant de constater que la définition de la notion de la performance demeure ambiguë (Dreveton, B., & Lande, E. 2010). De ce fait, cette notion est étudiée dans le but de, d'une part, mettre en exergue sa polysémie et d'autre part de comprendre ses spécificités au sein de la sphère publique. Finalement, identifier les principaux indicateurs de la performance.

*Le concept du nouveau management public* se fonde sur l'idée que les entreprises privées ont su démontrer leur performance. De ce fait, le transfert ou la transposition des outils de la gestion privée aux organisations publiques est un signe de bonne gestion en soi et il peut améliorer la performance des organisations publiques.

La performance organisationnelle du secteur public a attiré l'attention de nombreux chercheurs parce qu'elle est considérée tel que un facteur utile d'efficacité et de résultats positifs dans le secteur public. De nombreuses études ont identifié diverses variables qui influencent la performance organisationnelle dans les organisations publiques. Sept d'entre eux ont été considérés dans cette étude :

Notre étude adopte une position épistémologique positiviste, inscrite dans une logique hypothético-déductive. Nous avons choisi la méthode déductive qui tente d'expliquer les faits à partir d'une construction théorique puis elle cherche à en vérifier la validité. A cet égard nous avons utilisé comme outil méthodologique le questionnaire.

Avant de mener l'étude sur le terrain, dans un premier temps, nous avons opérationnalisé les variables de recherches dans le but de construire le questionnaire qui comprend trois parties :

-Fiche signalétique du répondant ;

- Axe relatif aux composantes du contrôle interne qui sont considérées comme des variables indépendantes, nous avons fondé notre travail empirique sur le référentiel COSO (composantes et principes) car il est le plus utilisé et le plus complet comparativement aux autres référentiels. Cet axe a été bien détaillé dans notre article (MAAROUFI, A., & Hajar, E. L. 2022).
- Axe relatif à la performance organisationnelle considérée comme variable dépendante. Les indicateurs de la performance organisationnelle choisis seront détaillés dans cet article.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la délimitation de notre échantillon de 47 organisations selon deux listes offertes par la Wilaya d'Oujda et le HCP, à propos les organisations publiques marocaines dans la région de l'Oriental). Ensuite, nous avons passé à l'administration du questionnaire, en demandant des informations sur leur système de contrôle interne, nous avons adopté pour toutes les questions une échelle de mesure de type Likert.

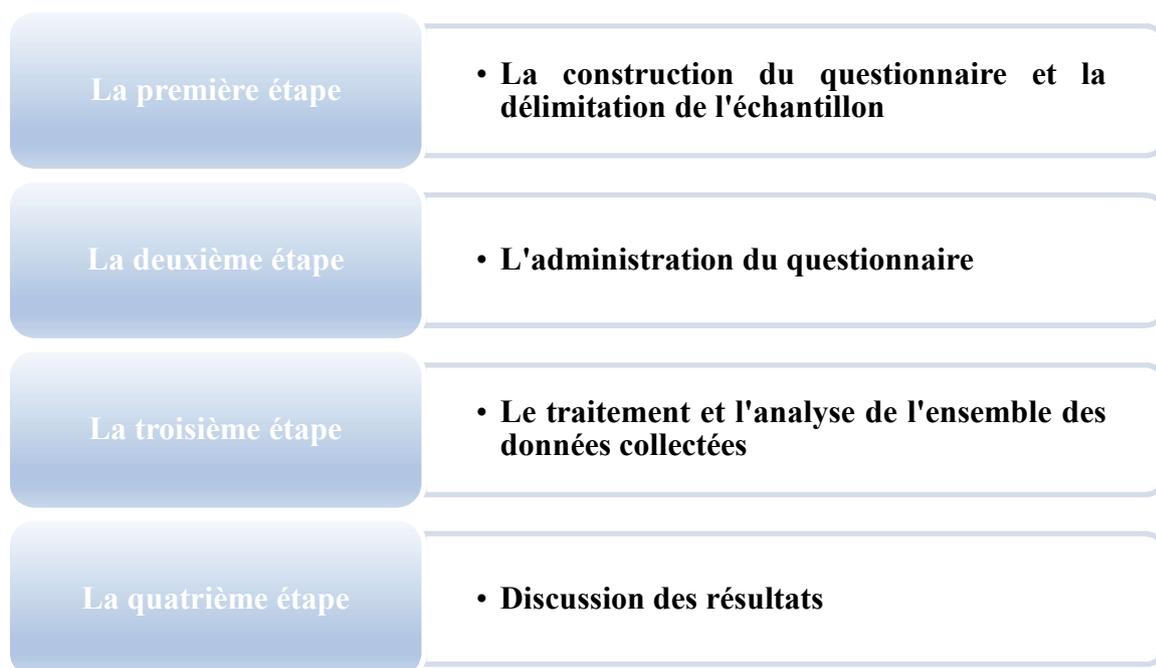
Les techniques pour administrer au mieux un questionnaire sont nombreuses. Dans le cadre de notre étude, nous avons combiné deux moyens pour augmenter le taux de réponse et minimiser les limites, à savoir : l'administration électronique et l'entretien en face à face.

Enfin nous avons clôturé notre étude par le traitement et l'analyse des données collectés, Notre enquête concerne les organisations publiques dans la région de l'Oriental.

Après avoir collecté les données, nous avons procédé à une codification de chaque question de notre questionnaire, pour entamer l'analyse qui sera effectué en deux phases pour satisfaire les conditions de validité et de fiabilité.

La première se fait par une étude de liaison entre deux variables en utilisant le test Khi-deux à l'aide du logiciel SPSS version 21. Pour passer ensuite à l'analyse confirmatoire par la méthode de la modélisation par les équations structurelles, plus précisément la méthode PLS et la discussion des résultats. Notre démarche quantitative peut être schématisée dans la figure ci-dessous :

**Figure N°1 : L'ensemble des étapes de notre recherche**



Source : Elaboration personnelle

## **Problématique**

**Dans quelle mesure les pratiques et outils de gestion privée peuvent-elles contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle dans le secteur public marocain ?**

Premièrement, nous commençons par présenter la diversité des regards sur le concept de la performance nous proposons une clarification à partir d'une revue de la littérature qui existe sur la performance organisationnelle dans la sphère publique. Finalement, afin de répondre à cette problématique, il est utile d'étudier et préciser les indicateurs de performance organisationnelle choisie comme variable dépendante, ce qui est difficile dans la sphère publique.

### **1. Le Nouveau Management Public**

La nouvelle gestion publique est considérée comme une approche dans l'administration publique qui utilise les connaissances et les expériences acquises dans la gestion d'entreprise et d'autres disciplines dans le but d'améliorer l'efficacité, l'efficacités et la performance des services publics dans les bureaucraties modernes. Certes, cette approche avait des limites, des opinions contradictoires sur la signification et les implications de cette doctrine, toutefois, il ne fait aucun doute qu'elle est devenue influente dans la théorie et la pratique de l'administration publique depuis les années 1980.

Depuis le début des années 1980, l'administration publique moderne a été invitée à innover et à se réformer dans un modèle mieux adapté au XXI<sup>e</sup> siècle en s'appuyant sur l'expérience du secteur commercial, industrialisé et privé. De même, un changement conceptuel important a transformé l'« ancien » modèle d'administration publique en la « nouvelle » approche de la gestion publique. Cette « libéralisation » de l'administration publique est aujourd'hui reconnue comme la doctrine du nouveau management public (NMP).

L'ancien modèle administratif a été critiqué pour son incapacité à fournir des biens et des services à la population. La nouvelle approche à savoir le Nouveau management public a émergé pour remplacer le modèle traditionnel de gestion publique au cours des années 1980 et 1990 en réponses aux insuffisances du modèle traditionnel (Islam, F. 2015, p.141).

Le NMP recommande une administration axée sur le client, la prise de décision démocratique et la décentralisation des processus administratifs dans l'intérêt d'une prestation plus efficace des services publics (Islam, F.2015, p.142).

## **2. Le concept de la performance selon la sphère publique**

### **2.1. Etymologie de la notion de performance**

Étymologiquement, la performance se fonde sur le fait d'accomplir une action. Elle se base sur trois logiques envisageables. Chaque logique est rattachée à des notions différentes, à savoir :

- une logique d'efficacité : il s'agit de faire référence aux moyens utilisés par l'organisation ;
- une logique de budgétisation relative à la notion d'objectifs ;
- une logique d'efficacités, il s'agit de faire référence aux résultats à obtenir (Bartoli, 1997).

Selon la plupart des recherches consultées, il existe de nombreuses définitions de la performance conceptuellement convenables. Néanmoins, elles sont distinctives d'une part selon un domaine bien précis et d'autre part selon le contexte d'utilisation. Dans ce sens, Saucier souligne que le concept de performance doit être précisé à chaque fois que l'on veut l'utiliser (A. Saucier .1994). Autrement dit, la définition de la notion de la performance est généralement tributaire de son contexte d'utilisation et d'application (Voyer. 2011). A cet égard, Melchior Salgado considère la performance comme un concept flou et multidimensionnel et généralement ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est utilisé ou bien employé (Salgado, M. 2013).

Les citoyens ont devenu de plus en plus exigeants et informés. De ce fait, la mesure de la performance reste un outil possible pour l'évaluation, qui aide à informer sur la pertinence même des organisations et de leurs programmes.

De nombreuses organisations ont décidé de relever le défi de l'imputabilité à travers la mesure des résultats.

Auparavant, la performance a été un concept unidimensionnel et sa mesure ne vise particulièrement la création de valeur. C'était une logique purement financière. Elle a fait l'objet de nombreux critiques dans la littérature existante (Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), parce qu'elle néglige les acteurs qui contribuent au développement de l'entreprise, notamment les dirigeants, les salariés, etc. Dans ce sens, afin de mieux concevoir la richesse de la notion de performance organisationnelle et toute sa complexité, de nombreux auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994) ont proposé une vision plus large du concept de résultat, c'est le fait d'intégrer des indicateurs variés, à titre d'exemple, la productivité, la qualité du service, le climat de travail, la mobilisation des employés, etc.

Par la suite, elle est devenue multidimensionnelle car on peut trouver différentes variables d'action et plusieurs critères afin d'évaluer leur pertinence. Autrement dit, elle intègre plusieurs dimensions et indicateurs de mesure, tous les acteurs n'ont pas la même perception de cette notion, il s'agit d'une affaire purement de perception (Salgado 2013 p.2).

La notion de la performance est relative à la définition et la fixation des objectifs de réalisation ou à l'adoption des indicateurs de mesure. Toutefois, la définition de ce concept n'est pas chose simple et difficile à définir d'une manière précise Voyer, P. (2011) car il doit être l'aboutissement d'une lecture des résultats obtenus pour ces quatre catégories de résultats à savoir :

- la qualité des prestations,
- le cadre de gestion,
- les formes d'adaptation organisationnelle
- et l'amélioration globale du système d'offre publique de services.

C'est au terme d'une analyse rigide portant sur ces catégories de résultats qu'une évaluation de la performance devient à la fois possible et pertinente.

De ce fait, pour chaque organisation analysée, nous procédions un cas, d'une part à compter de données appropriées aux moyens et à la situation, d'autre part aux contraintes et limites de chaque organisation publique. Cela pourrait expliquer que, jusqu'ici, nous ne retrouvions que fort peu de définitions applicables de cette notion pourtant centrale dans la compréhension non seulement du rendement, mais surtout des améliorations globales des systèmes d'offre dans le service public d'où qu'il soit. En propos succincts, cerner la performance dans le contexte public où les comparaisons sont plus complexes reste chose compliquée (Mazouz, B., & Leclerc,

J. 2008). L'évaluation dépend des objectifs de chaque organisation. Comme il n'existe pas une seule définition de la performance, il n'existe pas une seule méthode pour l'évaluer.

## **2.2. L'évaluation de la performance des organisations publiques**

L'avènement du Nouveau Management Public (NMP) implique de nombreux changements dans les modes de gestion dans la sphère publique. Il a introduit les outils et les méthodes de management du secteur privé au niveau du secteur public. Depuis 2011, le Maroc vise le changement et l'amélioration à travers l'adoption de la nouvelle constitution qui mène à l'introduction de nouveaux principes constitutionnels encadrant les finances publiques et une réforme de la loi organique qui est entrée en vigueur dès juillet 2015, en adoptant une nouvelle démarche du NMP, il s'agit de « La démarche de la performance ». A cet égard, nous pouvons nous demander quels seront les apports et les limites de cette réforme, ainsi que les pratiques de la gestion privée sur l'organisation publiques marocaine.

Dans le contexte actuel de réduction des déficits, l'évaluation de la performance des entreprises publiques prend tout son sens. Compte tenu du fait que les finalités des entreprises publiques sont différentes de celle du secteur marchand, la création de valeur ne peut être entendue comme une recherche de profit financier (Pestieau et Gathon, 1996). En intégrant différents critères tels que la satisfaction des citoyens et celle des employés de la fonction publique, la notion de performance devient comme nous l'avons évoqué dans la première partie « multidimensionnelle ».

Il est surprenant de constater que, en dépit de la place prépondérante qu'occupe la performance organisationnelle dans les réformes récentes, sa définition reste ambiguë.

Après cette vision générale sur la notion de la performance, il convient d'aborder la mesure et l'évaluation de la performance des RH.

## **2.3. Le cadre de la performance organisationnelle et les principaux concepts**

La conception économique de la performance organisationnelle est apparue de l'approche classique et a suscité certaines critiques. Devant ses limites résolument déterministe, mécaniste et fonctionnaliste, apparurent trois écoles :

- École des relations humaines,
- École de la prise de décision,
- École des dysfonctions bureaucratiques.

Ces derniers soutiennent l'idée qu'il est possible d'atteindre les résultats économiques poursuivis par une organisation en insistant sur le caractère humain de chaque entité. Avec

l'École des relations humaines, un autre « *one best way* » dont le stimulant est non plus la dimension financière mais plutôt la dimension affective apparaît.

Les relations humaines, l'ambiance de travail, les liens noués entre les employés sont incomparablement plus importants dans leurs effets sur la performance de l'organisation que les simples conditions physiques et matérielles. La performance ne se décrète pas, elle doit se construire grâce à des rapports de confiance et non d'autorité.

Les approches sociales de la performance organisationnelle consacrent ainsi les origines de l'École des relations humaines, qui remontent aux travaux de Elton Mayo (1946) et de Maslow (1954). L'argumentation de ces auteurs est la suivante : la performance d'une organisation est directement associée à l'attachement des individus qui constituent ainsi un groupe social capable d'atteindre les objectifs organisationnels.

Les auteurs Morin, Savoie et Beaudin ont proposés ces dimensions de performance :

- la valeur des ressources humaines : mobilisation, moral, rendement, développement ;
- l'efficacité économique : économie et productivité ;
- la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes : satisfaction des bailleurs de fonds, des clients, des organismes régulateurs, de la communauté élargie ;
- la pérennité de l'organisation : qualité du produit, rentabilité financière, compétitivité.

Selon ces auteurs, Lynch et Cross, parmi les dimensions de la performance on trouve :

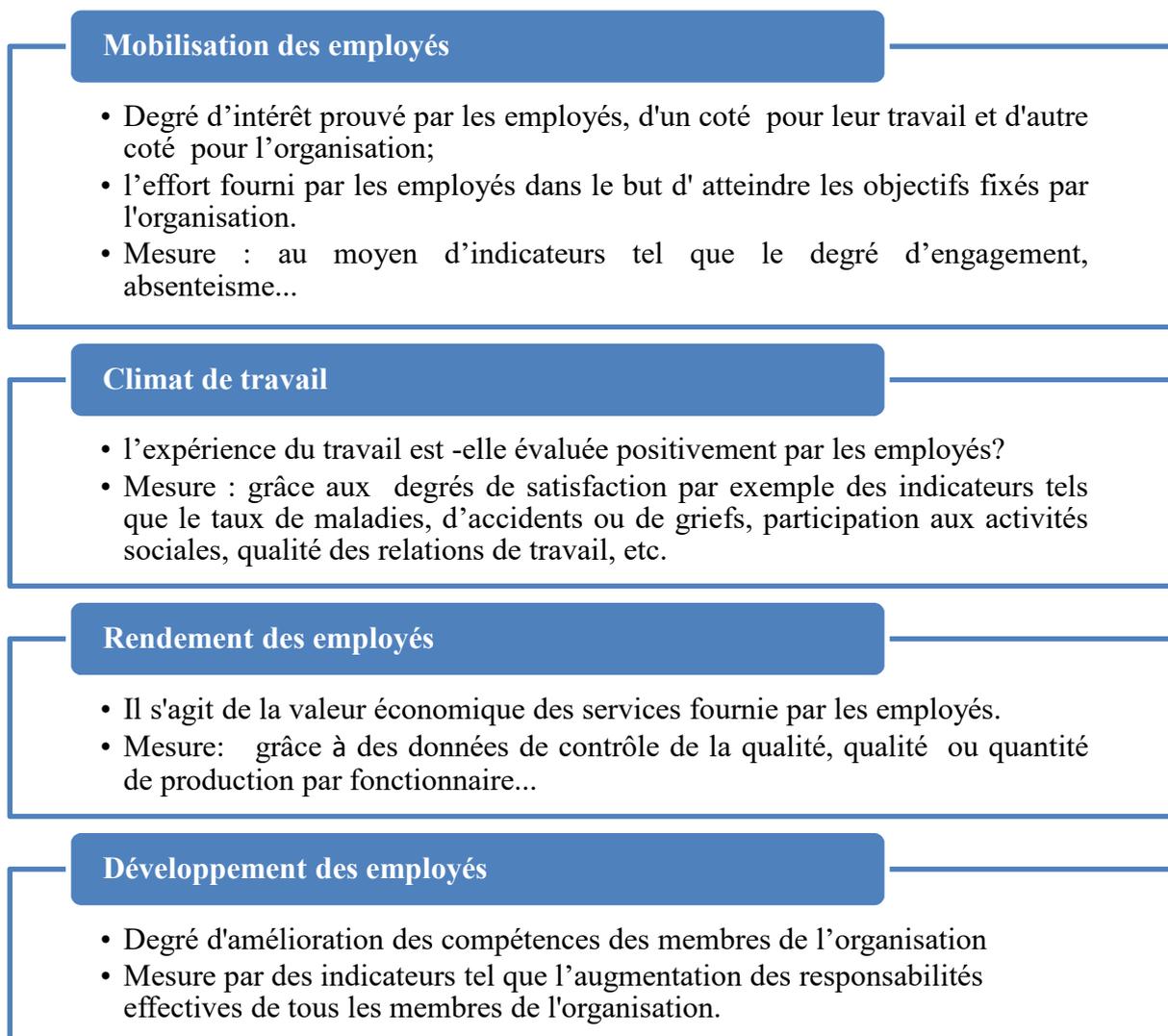
- la vision (innovation, différenciation, qualité du service, disponibilité, qualité des intervenants, point de services, suivi après service) ;
- la productivité (efficacité des ressources mesurée en degré de valeur ajoutée, par le volume de pertes et de gaspillage) ;
- la qualité du produit (caractéristiques, performance du produit-service, fiabilité).

D'autres auteurs ont proposé divers facteurs influençant la performance organisationnelle, notamment les pratiques managériales (Guest, 1997), ou les espaces physiques, les conditions de l'environnement de travail (Brewer et Coleman Selden, 2000). Il est nécessaire de mentionner que l'évaluation de la performance est l'une des pratiques les plus complexes et les plus contestées dans les domaines de la gestion et des ressources humaines.

La performance est une notion qui intéresse diverses disciplines tel que les sciences humaines et sociales et les sciences pures ou appliquées (la gestion des opérations et de la production, l'économie, les sciences comptables, le management, les systèmes d'informations, etc.). Morin & al. (1994) soutiennent qu'il est envisageable, pour les gestionnaires ainsi que pour les

théoriciens en sciences de la gestion, d'adopter une approche multidisciplinaire dans l'élaboration des indicateurs de performance. Le schéma ci-après présente la dimension utile à notre recherche et les quatre critères nécessaires selon ces auteurs dans l'évaluation de la performance.

**Figure N°2: La dimension valeur des ressources humaines et ses critères**



Source : Tiré de Morin & al. (1996), et adapté de Morin, E., Savoie, A. & Beaudin (1994), p. 82)

### **3. L'effet du contrôle interne comme outil de gestion privée sur la performance organisationnelle publique**

Après avoir définie la notion de la performance organisationnelle, nous aborderons le lien entre cette notion et contrôle interne.

Actuellement, dans l'administration publique, la gouvernance est considérée comme un problème mondial pour plusieurs raisons, à savoir : le flux continu d'échecs de gouvernance, la fraude, l'inefficacité, la corruption et le mauvais contrôle interne et de gestion financière (HILMI & FATINE, 2022). De nos jours, les secteurs publics au niveau mondial sont sous pression pour justifier les sources ainsi que les utilisations des ressources publiques tout en améliorant la performance de leurs prestations de services.

De ce fait, certains auteurs mettent en avant cinq exigences majeures pour une modernisation du service public (S. Alecian, J.P. Aerts, 1995 ; Fouchet, R.1999) :

- refaire la preuve de son efficacité et de son efficacité ;
- repenser le rôle de ses cadres ;
- construire lui-même le changement ;
- évoluer vers une logique de résultats ;
- repenser ses mécanismes de contrôle.

De nombreuses définitions du contrôle interne affirment que le contrôle interne peut améliorer la performance. De ce fait, on peut dire que cet outil de gestion privée qui est le contrôle interne s'il est performant, il peut avoir un impact significatif sur la performance. Selon Bernard, F., Gayraud, R., & Rousseau, L. (2008), cet outil est considéré comme un ensemble de dispositifs qui a pour objectifs d'assurer :

- la protection ;
- la sauvegarde du patrimoine ;
- la qualité de l'information.

En outre, l'application d'un ensemble d'instructions de la Direction et le point le plus utile dans notre travail c'est qu'il contribue à l'amélioration de la performance.

**H1 : les composantes et les principes du contrôle interne impactent positivement la performance organisationnelle des organisations publiques dans la région de l'oriental du Maroc**

#### 4. La performance organisationnelle

Selon Proulx, D. (2008, p.40) ,« Lorsqu'on multiplie les uns par les autres, soit les compétences des employés et les comportements de leurs institutions, cela détermine la performance organisationnelle ».

L'un des travers de l'administration publique, c'est d'avoir trop d'indicateurs à suivre à la fois. La performance a été mesurée par un instrument bien établi développé par Van de Ven et Ferry (1980), conçu spécifiquement pour évaluer la performance dans les organisations du secteur public. Cet instrument a également été utilisé par Dunk et Lysons (1997) et Williams et al. (1990). Chacun des éléments de l'instrument est mesuré sur une échelle de Likert à cinq points, allant de 1, bien en dessous de la moyenne, à 5, bien au-dessus de la moyenne.

## **H2. Les dimensions de performance comprennent :**

- (1) la quantité ou la quantité de travail produit ;
- (2) la qualité ou l'exactitude du travail produit ;
- (3) nombre d'innovations ou de nouvelles idées par l'unité ;
- (4) réputation d'« excellence au travail »;
- (5) réalisation des objectifs de production unitaire ou de service ;
- (6) efficacité des opérations unitaires;
- (7) et le moral du personnel de l'unité.

### **4.1. La performance individuelle est-elle évaluée régulièrement ?**

L'accent est mis sur la performance individuelle. C'est la pierre angulaire de base sur laquelle repose toute l'économie (Kim et Ployhart 2014). Sans performance individuelle, il n'y a pas de performance d'équipe, pas de performance unitaire, pas de performance organisationnelle, pas de performance sectorielle économique (Campbell, JP et Wiernik, BM 2015). Cependant, sans performance individuelle, il ne peut y avoir aucun travail dont on puisse être satisfait, aucune organisation à laquelle s'engager et aucun travail à équilibrer avec la famille. Nous devons nous efforcer de comprendre la performance individuelle dans toute la mesure du possible.

Les employés ont un rôle primordial dans le bon fonctionnement d'une organisation. A cet égard, pour assurer une performance organisationnelle dite de qualité, il est utile que les employés de l'organisation publique acquièrent constamment de nouvelles connaissances, des formations et des compétences actualisées.

Dans ce sens, dans une organisation publique, la performance organisationnelle dépend globalement de la qualité de la performance des membres de l'organisation.

### **4.2. la qualité du travail produit, est-elle évaluée ?**

La productivité et la qualité du travail sont des éléments essentiels de la performance. Puisqu'ils peuvent échanger les uns contre les autres, nous avons cherché à mesurer les deux, comme

d'autres chercheurs l'ont fait (Durant, Legge et Moussios 1998; Hodge 2000; Morris et Helburn 2000; Sloan et al. 2001).

#### **4.3. le niveau d'innovation**

Pour être plus précis, les mécanismes de contrôle interne peuvent influencer les résultats de l'exploitation des connaissances au cours du processus d'innovation (Li et al., 2006), augmentant ainsi l'efficacité de l'innovation (Shen et al., 2020). Étant donné qu'un contrôle interne efficace permet aux organisations d'établir des objectifs stratégiques appropriés, de clarifier les responsabilités des postes individuels, d'accroître l'efficacité et d'atténuer les conflits d'intérêts, les organisations peuvent disposer de ressources humaines, matérielles et financières supplémentaires pour innover (Shen et al., 2020). les organisations doivent mettre davantage l'accent sur le contrôle interne pour maintenir la stabilité opérationnelle tout en maximisant l'utilisation des ressources et en augmentant l'intensité de l'innovation.

L'innovation est considérée tel qu'un outil nécessaire à l'amélioration de la performance organisationnelle (MAÂLEJ R. and AFFES, H. 2023).

les organisations des secteurs public qui adoptent des innovations créent le plus d'opportunités d'innovation au sein de leur organisation, ce qui entraîne une augmentation de la performance organisationnelle (Shanker et al., 2017). Lorsque le MNP représente une évolution et un renouvellement des tendances historiques de l'administration publique, ces innovations ont progressivement apporté des modifications précédentes (Page, 2005).

Pour mesurer la performance organisationnelle, nous avons adopté l'échelle à sept items développée par Spekl e et Verbeeten (2014) et Verbeeten et Spekl e (2015). Conformément aux études précédentes (Campbell, 2018; Wright et al., 2012), la variable modératrice, à savoir le leadership transformationnel, a été mesurée par une échelle à cinq éléments populaire dans la littérature sur l'administration publique.

#### **4.4. Quel est le niveau de l'intégrité moral du personnel de l'organisation**

Le conseil d'administration doit se préoccuper de l'intégrité et des valeurs éthiques. Il doit également y avoir un code de conduite et/ou une politique d'éthique et cela doit être communiqué de manière adéquate à tous les niveaux de l'organisation (MAAROUFI. A & EL HAJI H.2022).

Selon Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011, p.630) «*Les réformes administratives successives engagées depuis quelques décennies et leurs effets sur la gestion et la transformation des organisations publiques invitent également à des interrogations*

*fondamentales sur la place de la personne et des valeurs dans les systèmes de management et dans les dispositifs de gouvernance publique qui en émergent ».*

*« En ce qui la concerne, la dimension éthique est inséparable de l'idée d'administration au service des citoyens et usagers, dans le sens où elle est consubstantielle à l'existence d'un État dédié à la défense de l'intérêt général et à la recherche du bien commun. Pour ce faire, la puissance publique doit pouvoir s'appuyer sur une administration guidée à la fois par le sens du service de l'État et du service au public, respectant la légalité et faisant preuve de neutralité, d'objectivité, de probité et de responsabilité, valeurs fondatrices du service public. Concrètement, cela suppose que les agents publics aient un comportement en accord avec ces principes directeurs sur le plan pratique, notamment en se montrant loyaux, impartiaux, honnêtes, intègres et en ayant un comportement exemplaire.*

*Dès lors, l'éthique comme la performance se décline sur au moins deux niveaux, allant du niveau collectif (l'État d'une part, l'administration de l'autre) au niveau individuel (l'agent public d'une part, le citoyen ou l'administré de l'autre). » Bartoli, A., Keramidis, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011, p.633)*

Dans un environnement où le personnel apprécie la mission de l'organisation et gère les ressources en gardant leur mission à l'esprit, la mise en place de contrôles internes sera facile. Il est important d'apprécier la mission car elle fournit un sens de la direction et du but à tous les membres de l'organisation, quel que soit leur poste, et fournit des conseils lors de la prise de décisions critiques. Sans une mission clairement définie et communiquée, une organisation ne peut pas atteindre ses objectifs. Par conséquent, la direction doit informer les employés de la mission de l'organisation et expliquer comment leur travail contribue à la réalisation de la mission.

Pour mesurer la performance organisationnelle, nous avons adopté l'échelle à sept items développée par Spekl e et Verbeeten (2014) et Verbeeten et Spekl e (2015). Conformément aux études précédentes (Campbell, 2018; Wright et al., 2012 ; Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P.2022).

## **Conclusion**

Comme nous l'avons précisé un peu plus haut, les définitions de la notion de performance sont assez nombreuses et varient en fonction des critères, des disciplines, ainsi que la perspective d'analyse choisie. Bref, actuellement, l'unanimité sur une définition précise reste loin d'être

faite sur les significations profondes de cette notion. Nous avons essayé d'examiner les diverses acceptions de la performance au travers de nombreuses théories.

Si beaucoup d'auteurs conviennent que le concept de performance est dynamique et revêt une signification pluridimensionnelle, nous dirons à l'instar de Andrews (1996) que l'existence d'un véritable instrument de mesure qui prenne en compte ce caractère holistique fait encore défaut, du moins sur le plan empirique, pour un chercheur de prétendre mesurer la performance. Il convient de noter que les indicateurs de performance non financiers peuvent varier d'une organisation à l'autre. Pour mesurer la performance extra-financière d'une organisation, la direction élabore une méthodologie qui consiste à identifier et à concevoir les Indicateurs Clés de Performance (Key Performance Indicators) les plus pertinents. Autrement dit, on ne peut mesurer qu'une performance et saisir qu'une infirme dimension de cette performance, qu'elle soit économique, comptable, financière, sociale ou autre. L'organisation publique marocaine est dite performante si elle atteint ses objectifs.

Nous sommes actuellement en train d'analyser les données recueillies dans le cadre de notre étude. Bien que nous ne puissions pas encore fournir de résultats définitifs, nous pouvons dire que les premières observations suggèrent que la mise en place d'un système de contrôle interne efficace peut avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle des organisations publiques dans la région de l'Oriental. Dans ce sens, les écrits confirment que les organisations publiques qui ont investi davantage dans un système de contrôle interne efficace sont susceptibles de connaître une performance organisationnelle améliorée comparativement aux organisations qui avaient un système de contrôle interne faible.

Néanmoins, Comme toutes autres recherches académiques, notre travail a connu de nombreuses limites et difficultés, d'un côté, sur le plan théorique nous avons constaté une rareté des recherches à propos de notre sujet, au niveau théorique et empirique. L'absence d'études et de recherches dans le secteur public marocain et précisément dans la région de l'Oriental est remarquable. D'un autre côté, au niveau des résultats, la limite soulevée porte sur la taille de l'échantillon. Nous avons recueillis difficilement 80 réponses dans une période de cinq mois (soit 31 organisations publiques dans la région de l'oriental avec un taux de 65%) en raison de confidentialité, de la non disponibilité des fonctionnaires, etc. Nous proposons prochainement d'étendre la recherche à un plus large échantillon.

## BIBLIOGRAPHIE

Alecian, S., & Aerts, J. P. (1995). *Les systèmes de pilotage dans les services publics*. Les Ed. d'Organisation.

Bartoli, A. (1997). *Le Management des organisations publiques*. Paris, Dunod, 283 pages

Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*.

Bernard, F., Gayraud, R., & Rousseau, L. (2008). *Contrôle interne: concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques...* Maxima.

Campbell, J.W., 2018. Efficiency, incentives, and transformational leadership: understanding collaboration preferences in the public sector. *Publ. Perform. Manag. Rev.* 41 (2), 277–299.

Drevet, B., & Lande, E. (2010). Performance des organisations publiques : le cas des universités. *Économie et management*, 155, 19-24. (p.2)

E.M. Morin, A. Savoie et G. Beaudin, *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1994, 158 p., voir le résumé au tableau 5.1, p. 82.

Fouchet, R. (1999). Performance, service public et nouvelles approches managériales. *Politiques et management public*, 17(2), 35-49.

HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.

Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2), e08954. P.2

Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1995). *Measure Up : Yardsticks for Continuous Improvement*, Cambridge, Blackwell Business, résumé du chapitre 5, p. 63-90.

MAÂLEJ R. and AFFES, H. 2023. La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles : Etude quantitative sur des entreprises tunisiennes. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 6, 1 (Feb. 2023).

Mazouz, B., & Leclerc, J. (2008). *Gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*. PUQ.

Morin, E. M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal, Gaëtan Morin.

Page, S. (2005). Quoi de neuf dans la nouvelle gestion publique ? Changement administratif dans les services à la personne. *Revue de l'administration publique*, 65 (6), 713-727.

Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.p.1.

Saucier, A., & Brunelle, Y. (1995). *Les indicateurs et la gestion par résultats*. Gouvernement du Québec, Ministère de la santé et des services sociaux, Direction générale de la planification et de l'évaluation. p. 16.

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B.I., Farrell, M., 2017. Organizational climate for innovation and organizational performance: the mediating effect of innovative work behavior. *J. Vocat. Behav.* 100, 67–77.

Spekl\_e, R.F., Verbeeten, F.H., 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Manag. Account. Res.* 25 (2), 131–146.

Voyer, P. (2011). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance: 2e édition*. PUQ.p.85

Verbeeten, F.H., Spekl\_e, R.F., 2015. Management control, results-oriented culture and public sector performance: empirical evidence on new public management. *Organ. Stud.* 36 (7), 953–978.

Voyer, P. (2011). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance : 2e édition*. PUQ.p.83

Wright, B.E., Moynihan, D.P., Pandey, S.K., 2012. Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Publ. Adm. Rev.* 72 (2), 206–215.