

Le plan de développement des chambres de commerce, d'industrie et de services marocaines : vers une introduction potentielle du système du contrôle de gestion

The development plan of Moroccan chambers of commerce, industry and services: towards a potential introduction of the management control system

BOUMARETE Saad

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad - Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et D'Études en Management des Organisations et Droit de l'entreprise "LIRE-MD"

boumaretesaad@gmail.com

EL MAJHED Hiba

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad - Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et D'Études en Management des Organisations et Droit de l'entreprise "LIRE-MD"

hibaelmaj@gmail.com

LOULID Mohamed

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad - Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et D'Études en Management des Organisations et Droit de l'entreprise "LIRE-MD"

mloulid_fr@yahoo.fr

Date de soumission : 03/11/2022

Date d'acceptation : 29/01/2023

Pour citer cet article :

BOUMARETE. S & AL (2023) «Le plan de développement des chambres de commerce, d'industrie et de services marocaines : vers une introduction potentielle du système du contrôle de gestion», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 2» pp :38 - 53.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le système du contrôle de gestion (SCG) a fait ses preuves dans les entreprises privées. Sauf que, quand il s'agit du secteur public, certaines difficultés apparaissent concernant son adaptabilité au contexte et aux particularités des établissements publics, dont les chambres de commerce, d'industrie et de services (CCIS) marocaines font partie. En raison de leur importance pour l'animation et le développement du tissu économique marocain, les CCISs sont au cœur d'une opération de restructuration intégrale avec l'arrivée du plan de développement, qui vise l'instauration d'un modèle de gouvernance transparent et efficace à travers des actions d'implémentation des systèmes de comptabilité générale, d'information et de management de la qualité. En conséquence, il est évident de s'interroger sur leur adaptabilité par rapport à l'implémentation du SCG, tant considéré comme un initiateur à la performance.

Suivant une approche qualitative à travers des entretiens semi-directif avec dix (10) fonctionnaires des CCISs marocaines et de leur Ministère de tutelle, cette recherche a comme objectif l'exploration du contexte des CCISs marocaines, mettre le point sur l'état d'avancement du plan de développement ainsi que l'exposition de son apport, notamment, en matière d'implémentation du SCG tout en précisant son rôle dans la mesure d'atteindre l'objectif majestueux de la performance.

Mots clés : Système contrôle de gestion ; performance publique ; plan de développement des chambres de commerce, d'industrie et de services.

Abstract

The management control system (MCS) has proven itself in private companies. However, when it comes to the public sector, certain difficulties appear concerning its adaptability to the context and particularities of public establishments, of which the Moroccan chambers of commerce, industry and services (CCIS) are part. Because of their importance for the animation and development of the Moroccan economic fabric, the CCISs are at the heart of an integral restructuring operation with the arrival of the development plan, which aims at the establishment of a transparent and efficient governance model through actions of implementation of general accounting, information and quality management systems. Consequently, it is obvious to question their adaptability to the implementation of the MCS, which is considered to be a performance driver.

Following a qualitative approach through semi-directive interviews with ten (10) officials from Moroccan CCISs and their supervising Ministry, this research aims to explore the context of Moroccan CCISs, to take stock of the progress of the development plan as well as to expose its contribution, in particular, in terms of the implementation of the MCS while specifying its role in the measure of achieving the majestic objective of performance.

Keywords : Management control system; public performance; development plan for chambers of commerce, industry and services.

Introduction

Les organisations publiques constituent le noyau de mise en œuvre des politiques publiques, leur importance est incontestable pour les gouvernements désirant réussir les chantiers de transformation dont l'intérêt réside à faire face aux nouvelles pressions économiques et sociales que connaît le monde d'aujourd'hui.

La mise à jour des techniques de gestion, l'introduction des nouveaux outils d'évaluation et la prise en compte des besoins dynamiques des citoyens constituent depuis un certain temps, une mission principale de l'environnement public soutenue par l'apparition du courant du New Public Management (Dreveton, 2010).

De sa part, le gouvernement marocain a lancé, depuis les années 90, une vague de transformation et de modernisation du secteur public afin de faire face aux mutations nationales et internationales. Cependant, ce dernier souffre toujours de nombreuses lacunes dont la faible qualité de service et l'évaluation aléatoire et occasionnelle de la performance font partie des critiques les plus avancées à son propos. D'ailleurs, la présence des méthodes d'évaluation et des outils de contrôle adaptés est capitale pour surpasser les contraintes de développement et répondre aux exigences constitutionnelles, en particulier, la transparence, l'intérêt général et une bonne qualité de service produit.

Pour ces raisons même, le secteur des entreprises et des établissements publics a connu pour la première fois en 2018, un chantier de transformation radicale s'intéressant aux chambres de commerce, d'industrie et de services et de leur fédération en raison de leur importance dans la promotion, l'encouragement, l'accompagnement des principaux secteurs économiques du Maroc. Le plan de développement des CCIS¹ et de leur fédération a comme objectif le repositionnement des CCIS comme locomotive de développement économique des territoires à travers la mise en place des dispositifs de gestion et de gouvernance (système d'information, système de management de la qualité, comptabilité générale).

D'un point de vue global, une nouvelle mission de performance vient d'être instaurée exigeant des techniques managériales modernes adaptées aux particularités des chambres professionnelles et trouvant appui dans le contrôle de gestion. Cependant, la mise en place du SCG² n'est guère une tâche facile, encore plus dans le secteur public marqué par la bureaucratie, l'aversion au changement et la culture du secret. En surcroît, et comme le confirme la littérature, le modèle du système à implémenter dépend des spécificités de l'établissement et de la performance poursuivie qui varie en fonction de l'activité. Tout ceci nous pousse à penser au modèle adéquat aux CCIS marocaines avec l'arrivée du plan de développement, dont l'objectif concerne une restructuration totale desdits établissements. De ce qui précède, les questions auxquelles cet article tente de répondre sont : **quel est l'apport du plan de**

¹ CCIS : Chambre de commerce, d'industrie et de services

² SCG : Système du contrôle de gestion

développement des CCISs marocaines en matière de mise en place du SCG ? Et quel est le rôle potentiel du SCG au sein CCISs marocaines ?

Suivant une approche qualitative sur la base des entretiens semi-directif, cette recherche a pour objectif l'exploration du contexte des CCIS marocaines, mettre le point sur l'état d'avancement du plan de développement ainsi que l'exposition de son apport pour les CCIS, notamment en matière d'implémentation du SCG. De plus, préciser la mission qui doit être assurée par ledit système dans la mesure d'atteindre l'objectif majestueux de la performance.

La première partie de cet article est consacrée à la présentation du courant New Public Management et sa mise en œuvre au sein du contexte marocain, la nature distinctive du concept de la performance ainsi que l'intérêt du SCG pour le secteur public. Tandis que la deuxième partie, présente le cadre méthodologique ayant permis l'atteinte des résultats discutés.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1. Le New Public Management : une locomotive des réformes au Maroc

Parler du New Public Management suppose la compréhension de son terme de référence : le management public. Il est donc intéressant de cerner l'idée de la notion. Comme ça été souligné par plusieurs auteurs notamment Laufer (2008) et Gibert (2008), le management public présente une difficulté de définition en raison de l'existence d'une réplétion.

En effet, le management public peut être considéré à la fois comme pratique, idéologie et domaine de recherche (Hill & Lynn, 2008). Il renvoie alors au management des organisations publiques, à la mise en place des leviers pour une gestion efficace, ou même encore le management des politiques publiques (Pesqueux, 2020). L'approche de BARTOLI (2009) affirme que le management public vise un objectif de performance à travers l'existence des instances de contrôle et de pilotage dont la mission débute par l'animation, et se conclut par l'intégration des changements futurs qui peuvent bouleverser les organisations publiques. D'ailleurs, cette approche fait penser au New Public Management (NPM) qui insiste sur l'introduction des techniques managériales privées, dont le contrôle de gestion, sous prétexte que les entreprises privées sont supérieures à leurs homologues publiques.

L'apparition du New Public Management n'est pas un fait du hasard, c'est une conséquence de l'adaptation du management public au contexte économique permettant à l'État de fournir un service public adapté aux attentes des citoyens dans le cadre d'une logique d'efficacité. Or que, il n'est pas la première tentative de modernisation. À titre d'exemple dans le contexte français, l'année 1960 a vu l'apparition de la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) pour une meilleure gestion des fonds publics (Dreveton, 2010). Pourtant, la nécessité d'une réforme de la gestion publique s'est faite ressentie dans plusieurs pays en raison de divers événements spécifiques, qui, à côté du degré d'urgence, ont fortement influencé la rapidité et la manière dont le NPM a été mis en place.

Durant les années 80, la vague de réformes a touché les administrations publiques partout dans le monde en raison de plusieurs impératifs, notamment l'absence de satisfaction des citoyens vis-à-vis des services proposés, l'incapacité des administrations politiques à répondre à leurs exigences ainsi que le manque de performance en contrepartie d'une consommation exorbitante du budget public (OCDE, 1996). Le début du courant NPM a eu lieu en Royaume-Uni suite aux coupes gouvernementales pendant le gouvernement Thatcher, pour devenir un référentiel politico-économique devant accompagner les gouvernements pour la modernisation du secteur public.

En effet, le NPM est un dérivé du management public qui défend une nouvelle vision centrée sur l'efficacité, l'efficience et l'économie. En conséquent, il encourage le passage d'une approche réglementaire à une approche gestionnaire dans le but d'assurer l'efficacité et la flexibilité des services publics, à travers la simplification des procédures administratives et une plus grande autonomie, en contrepartie des objectifs de résultats à travers la mise en œuvre des démarches de gestion, de qualité et de contrôle de gestion, l'allégement des procédures, la transformation « client » en citoyens, l'agentification et la contractualisation (Pesqueux, 2020).

Parmi les fondements du NPM, on trouve l'agentification. Un concept qui insiste sur le changement de la manière de considérer l'administration publique à travers la création des entités semi ou complètement autonomes. Ces dernières jouent le rôle de séparateur entre la formulation des politiques publiques et leur mise en œuvre, un rôle réglementé par une contractualisation entre l'État et des agents commissionnés pour la réalisation au niveau opérationnel. (Pesqueux, 2020).

Cependant, une grande ambiguïté affecte le statut du NPM, il est difficile de proposer une définition universelle étant donné qu'il dépend du pays dans lequel il a été appliqué. Or que, ses principes et sa vision restent inchangés en dépit du contexte d'application. La dimension transformative du NPM implique une restructuration totale impliquant plusieurs actions. En effet, ce courant rompt clairement avec la doctrine bureaucratique du secteur public, il vise une performance supérieure à celle réalisée antérieurement par les organisations publiques tout en mettant l'accent sur les effets pervers de la dimension purement publique. D'ailleurs, et selon l'idéologie afférente au NPM, le contrôle et la mesure, la responsabilisation et la contractualisation représentent des impératifs pour les organisations publiques désirant atteindre une performance supérieure (Boyne, 2003).

Dans la même vision de modernisation, la réforme du secteur public marocain a été l'une des orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, inspirée du courant « New Public Management », cette dernière a visé l'atteinte de plusieurs objectifs partant de la mise à niveau de l'administration, l'implantation de la compétitivité, la réduction du coût de façon à augmenter les investissements publics jusqu'à la satisfaction des besoins des citoyens. En outre, l'application des directives du New Public Management à travers l'instauration des systèmes d'évaluation de la performance soutenus par le SCG. En effet, cette volonté de restructuration a été traduite par des changements visant à appliquer des actions correctives depuis les années 90, en particulier, la réglementation de 2005 exigeant de nouvelles

structures administratives relatives aux ressources humaines, l'audit et le contrôle de gestion, ainsi que la loi organique relative aux lois de finances de 2016 (LOLF), qui a apporté la nouvelle nomenclature budgétaire exigeant le passage à une approche programmatique. L'objectif était la mise en œuvre d'une vision moderne de l'État dans la mesure d'assurer l'efficacité et l'efficience du secteur public.

Dans le même ordre d'idées, le secteur des entreprises et des établissements publics et plus particulièrement celui des CCISs, a connu des mesures particulières traduites à travers la signature d'une convention-cadre entre le gouvernement Marocain et la Fédération des chambres marocaines de commerce, d'industrie et de services le 2 avril 2014, sous la présidence effective de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Cette réforme avait comme objectif la dynamisation du rôle des chambres de commerce, d'industrie et de services et de leur fédération.

Dans le cadre de cette réforme, des conventions ont été signées le 5 mars 2018 en présence du Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique et celui de l'Économie et des Finances. La finalité recherchée est la réalisation d'une transformation globale et intégrée à travers l'application des plans de développement des chambres de commerce et de leur fédération. Estimés à 452 millions de DHS, les plans de développement des chambres de commerce et de leur fédération avaient comme objectifs la mise en place d'un modèle de gouvernance transparent et efficace, le déploiement des prestations de services à forte valeur ajoutée et répondant aux besoins des entreprises, le développement des projets économiques structurants générateurs de ressources et le recrutement des compétences nouvelles pour réussir la démarche de transformation. D'un point de vue global, une nouvelle mission de performance vient d'être instaurée exigeant des techniques managériales modernes adaptées aux particularités des chambres professionnelles.

1.2. Les particularités de la performance des établissements publics marocains

La performance est la notion la plus dominante dans les écrits des chercheurs. Cette notion ambiguë a connu des évolutions majeures passant d'une mesure (indicateur) à un outil de management. En effet, la performance dispose de plusieurs acceptions qui dépendent du contexte de son apparition. Elle peut être assimilée au processus permettant la réalisation des objectifs ou simplement les résultats des objectifs prédéfinis (Bourguignon, 1995, 2000).

Dans la sphère publique, la performance est multidimensionnelle, subjective et dépend largement de l'organisation en soi. De ce fait, l'utilisation seule de l'approche financière n'est pas suffisante pour apprécier ses différentes facettes. Comme le souligne Gibert (1980), la performance publique est le résultat d'interaction entre les objectifs, les moyens et les résultats. De ce fait, l'appréciation de la performance se réfère aux liens entre le trinôme : la pertinence qui représente la relation entre les moyens et les objectifs ; l'efficacité qui met en relation les objectifs et les résultats ; l'efficience qui rapporte les résultats aux moyens consommés.

Suivant la représentation de Gibert (1980), atteindre la performance publique, c'est avoir des résultats satisfaisants par rapport non seulement aux objectifs initialement fixés, mais également aux moyens mobilisés. En raison des objectifs financiers et non financiers assignés aux établissements publics, l'évaluation de la performance doit intégrer des indicateurs financiers et non financiers permettant de représenter le plus fidèlement possible les différentes facettes qui la composent.

Dans une optique de rehaussement de la performance, la gestion du secteur public doit intégrer ses spécificités sur le plan managérial, en conséquent, au niveau des dispositifs mis en place pour assurer le pilotage des activités.

1.3. La nécessité d'un contrôle de gestion adapté à la performance recherchée

La naissance du contrôle de gestion remonte au début du XX^{ème} siècle avec l'apparition des travaux des anglo-saxons sur le management control portant sur la structure divisionnelle des entreprises. En effet, ce système n'a cessé d'évoluer durant les années 50 et 60 grâce aux travaux d'Anthony (1965) apportant un angle instrumental et technologique de ce système fondé sur le cadre comptable et ayant comme finalité le reporting.

À partir des années 2000, le SCG a commencé le processus de changement de son image qualifiée de très instrumentale en raison de son élaboration sur la base de modèles de rationalité instrumentale et communicative (Broadbent & Laughlin, 2009). L'objectif est d'atteindre une image perçue comme étant plus compréhensive plutôt que celle traditionnelle vécue comme porteuse de plusieurs contraintes et obligations, le modèle de Simons (1995) qui a différencié entre les systèmes de contrôle diagnostic et interactif en est la preuve. (Pendaries, 2017) D'ailleurs, Kaplan et Norton (2004) affirment que le contrôle de gestion est un initiateur à la performance organisationnelle basé sur le partage des éléments constitutifs de celle-ci par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Ainsi, l'existence du SCG au sein du secteur public est devenu plus que jamais une nécessité en raison de la complexité de la performance recherchée, c'est la raison même pour laquelle le courant du NPM a insisté sur sa présence afin de maîtriser les rouages de la sphère publique.

Selon Demeestère (2005), les raisons d'être du contrôle de gestion au sein des établissements publics sont multiples. Premièrement, son intérêt réside dans l'optimisation des dépenses publiques à travers une utilisation justifiée des ressources allouées. Ensuite, la mesure et le pilotage de la qualité de service offert aux usagers en assurant la cohérence des actions avec les objectifs fixés. En dernier lieu, l'adaptation de l'organisation publique aux évolutions de son environnement et l'encouragement de l'apprentissage organisationnel. Le contrôle de gestion est donc une démarche continue qui permet de définir l'action en amont (l'allocation des ressources), de suivre les réalisations garantissant le fonctionnement dans le cap fixé en assurant la possibilité d'appliquer des actions correctives et la mesure du coût de réalisation des objectifs.

Face à la multiplicité des modèles du SCG existant dans la littérature, il semble évident qu'il n'existe pas un modèle type pouvant s'appliquer à tous les établissements publics. Comme on l'a déjà mentionné, l'activité poursuivie diffère en fonction de la mission assignée et de ce fait, le rôle qui doit être assuré par le système est bien différent en fonction du modèle appliqué. De ce qui précède, il nous semble important de s'interroger sur le rôle du SCG au sein des établissements publics marocains à caractère professionnel dont les CCISs font partie.

2. Méthodologie de l'étude

Suivant une approche qualitative exploratoire, cette recherche a comme objectif l'exposition de l'apport du plan de développement des CCISs marocaines à l'implémentation du SCG. Ce qui implique de s'intéresser dans un premier lieu aux spécificités de ces établissements publics à caractère professionnels dans le contexte marocain, pour ensuite mettre l'accent sur le rôle qui doit être assuré par le système du contrôle de ces établissements.

Pour répondre aux objectifs de la recherche, nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs avec des fonctionnaires opérants sur différents niveaux hiérarchiques au sein des CCISs marocaines.

Nous comptons dix (10)³ entretiens avec une moyenne approximative de 1h10 minutes. Ces derniers ont été intégralement et fidèlement retranscrits, ensuite, codés en respectant les exigences du logiciel IRaMuTeQ choisit pour le traitement des données, afin de réaliser une analyse lexicale. Ainsi, le choix de l'analyse lexicale s'explique par notre volonté à décrire « De quoi on parle ? » à travers un corpus textuel.

3. Présentation et discussion des résultats

Le corpus étudié dans le cadre de cette recherche se compose de 10 entretiens réalisés avec des cadres des CCIS marocaines. Ces derniers ont été retranscrits intégralement et séparés par des variables illustratives et thématiques, puis introduits au logiciel IRaMuTeQ.

Après une première analyse statistique, le logiciel IRaMuTeQ a affiché un nombre d'occurrences (nombre d'apparitions des formes) qui s'élève à 44745. La lemmatisation a réduit le nombre à 2423 formes, avec 926 hapax (mots uniques) qui représentent 2,07% des occurrences dans le texte.

Après avoir appliqué une classification hiérarchique descendante de type Reinert, 1056 segments de texte ont été classés sur 1161, soit 90,96 % d'entre eux, ce qui donne une grande cohérence à la classification.

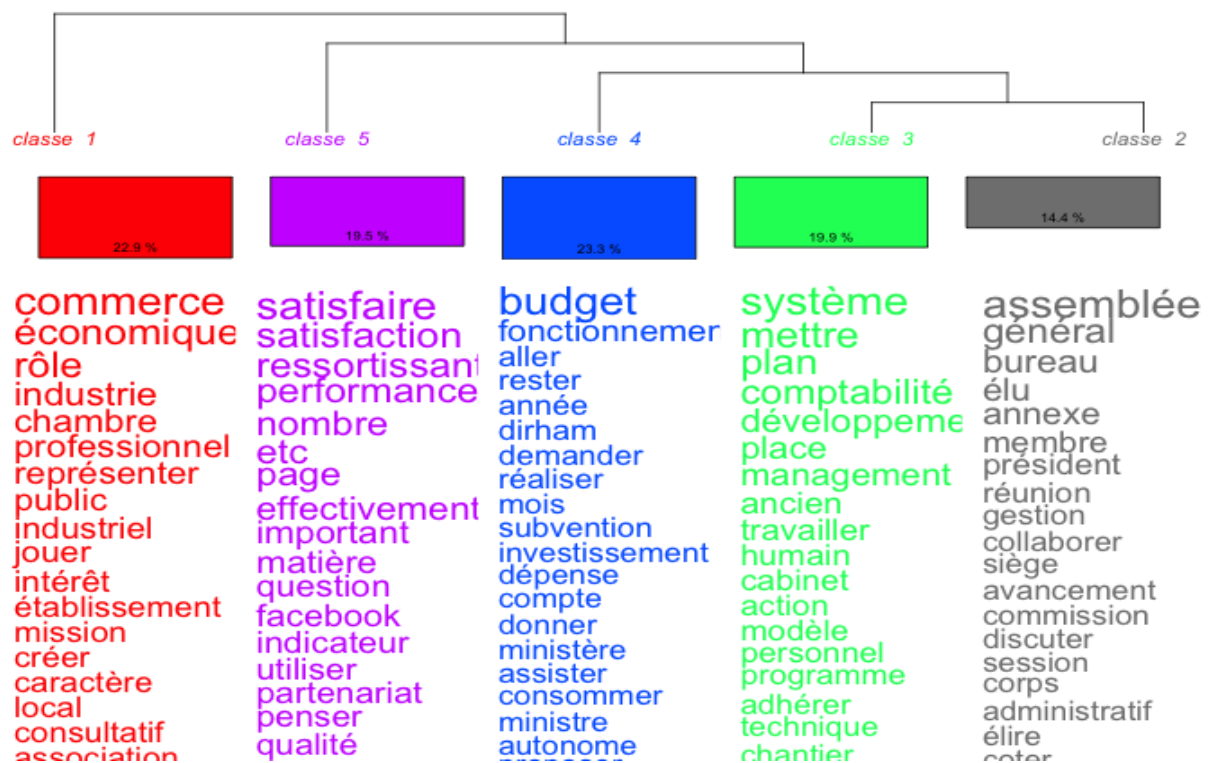
Le corpus étudié a été décomposé en 5 classes, chacune d'entre elle regroupe les formes les plus significatives classées en ordre décroissant.

La première classe comporte des formes qui renseignent sur les missions des CCISs faisant objet d'étude à savoir : la représentation, la consultation et l'appui et la promotion. La deuxième renseigne sur les

³ La saturation empirique a été atteinte dès le huitième entretien.

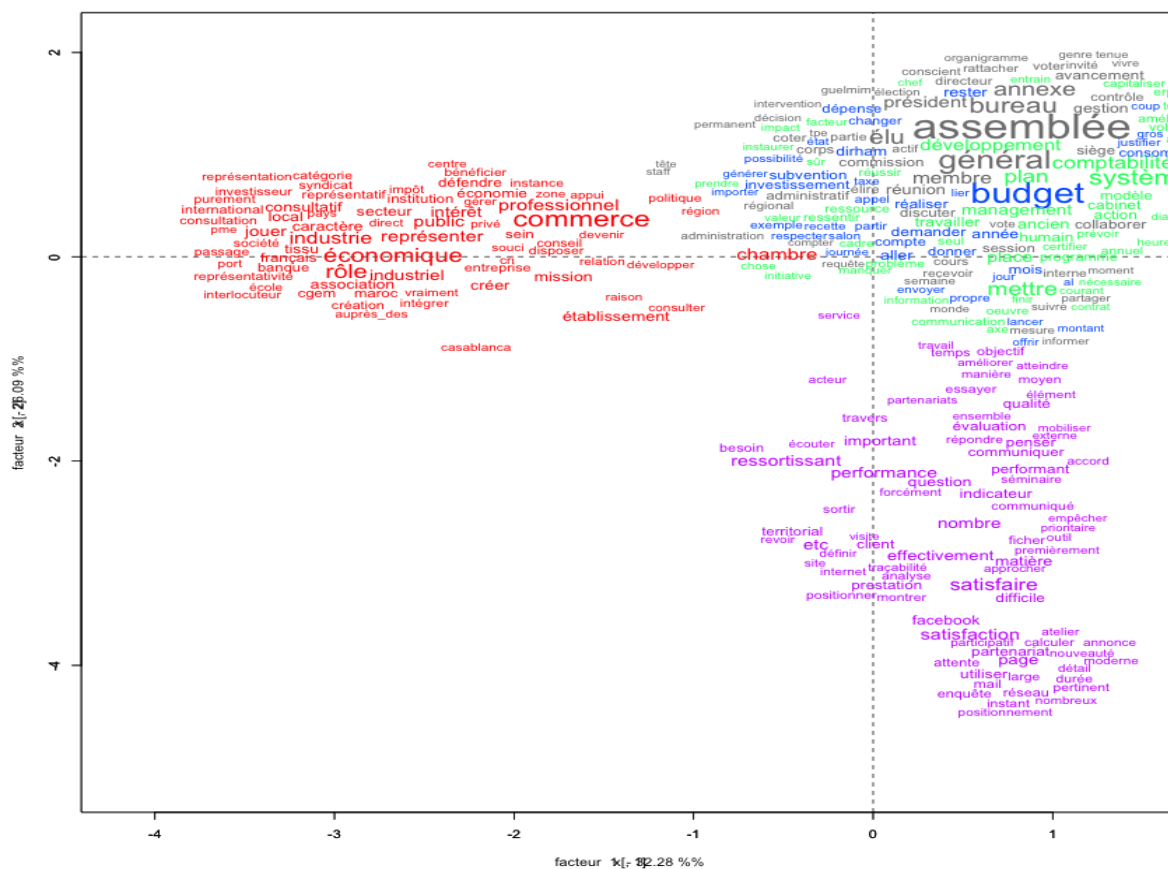
composantes de ces établissements à savoir le corps politique (l'assemblée générale, le bureau qui regroupe les membres élus et le président) ainsi que le corps administratif dont les fonctionnaires du siège et des annexes font partie. La troisième classe concerne les systèmes mis en place (système de la comptabilité générale, système de management de la qualité) notamment à travers l'arrivée du plan de développement des CCISs. La quatrième fait référence au volet financier qui se matérialise par le budget (fonctionnement et investissement) et les subventions accordées par le Ministère. En dernier lieu, la cinquième classe renseigne sur la performance des CCISs qui se matérialise, entre autres, par les formes satisfaisante, ressortissant, penser, partenariat et qualité.

Figure N°1 : Dendrogramme de la classification et liste des formes significatives de chaque classe



Source : Auteurs

Il est vrai que le dendrogramme de la classification (figure 1) présente les formes les plus fréquentes au niveau de chaque classe. Cependant, l'observation des formes et des classes sur un axe factoriel sera plus intéressante.

Figure N°2 : Analyse factorielle des correspondances des classes**Source : Auteurs**

Les classes 2, 3 et 4 apparaissent très proches les unes des autres, tandis que la classe 1 se positionne de l'autre côté de l'axe vertical (facteur 2), également pour la classe 5, mais cette fois par rapport à l'axe horizontal (facteur 1). D'ailleurs, on suppose une certaine homogénéité du discours en raison du regroupement des classes autour du centre même si les classe 1 et 5 sont opposées par rapport aux classes 2, 3 et 4.

En effet, les classes 2, 3 et 4 renseignent respectivement sur les composantes des CCISs, le plan de développement des CCISs ainsi que leur dimension financière. Ces dernières comportent des formes superposées ce qui nous informe sur leur forte proximité. Or que, les classes représentants les missions (classe 1) et la performance (classe 5) sont détachées les unes des autres, et même par rapport aux autres classes. De ce qui précède, il semble que le plan de développement suscite toute l'intention des corps administratifs et politique des CCISs, ce qui est normal étant donné que c'est pour la première fois, ces chambres ont connu un tel chantier de transformation. Également, il semble qu'il consomme la plus grande partie du budget en raison des différents chantiers de transformation concernant à la fois, la mise en place des mécanismes de la bonne gouvernance, le déploiement des prestations de service d'intérêt général et d'intérêt concurrentiel et la réalisation de projets économiques générateurs de ressources pour

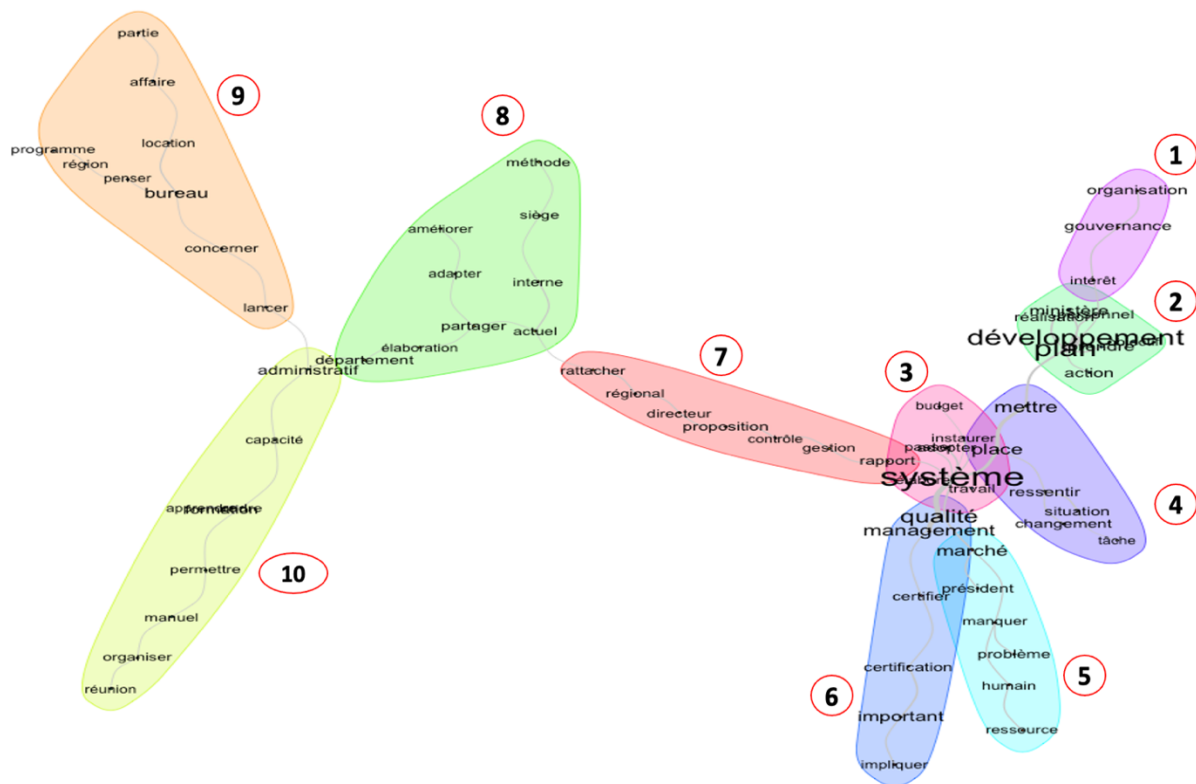
le renforcement de l'autonomie financière. De même, le positionnement des classes 1 et 5 par rapport aux facteurs 1 et 2 indique clairement la situation de changement impliquée par l'arrivée du plan de développement.

En effet, le chantier qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche est celui relatif à la mise en place des mécanismes de la bonne gouvernance, qui comporte principalement la mise en place du système de la comptabilité générale, du système d'information et du système de management de la qualité.

À vrai dire, il semble évident que ce plan de transformation est toujours en cours ce qui implique qu'il n'est pas possible de prendre parti concernant son apport aux CCISs pour la réalisation de leur objectif, également, sa valeur ajoutée à la performance des CCISs. *« pour ne pas mentir tout ceci est encore..... on a pas encore ressenti une grande difference on a pas encore termine la mise en place du systeme de management de qualite on travaille pas encore avec la comptabilite generale »*

Cependant, l'arrivée du plan de développement constitue sans aucun doute une préparation du terrain pour des éventuelles actions d'implémentation du contrôle de gestion notamment à travers : la comptabilité générale qui permet une fluidité de branchement de la comptabilité de gestion permettant d'offrir des informations de consommations des ressources, le partage d'informations fiables, structurés, auditables et l'animation du dialogue de gestion ; le système de management de qualité dont l'apport aux CCISs peut se manifester à travers la mise à jour des processus de travail ainsi que l'élaboration des indicateurs d'activité et de performance ; le système d'information qui constitue le principal pilier sur lequel repose le SCG, à travers l'implémentation des solutions informatiques de gestion de fonctions support.

Figure N°3 : Analyse des similitudes de l'apport du plan de développement aux chambres de commerce, d'industrie et de services marocaines



Source : Auteurs

À première vue, il semble que la forme « système » est le noyau de cet arbre, qui compose à côté de « développement », les deux ponts lexicaux du corpus. En analysant les liaisons entre les formes, il semble que la forme « développement » (2) est la cause des deux communautés lexicales (1 et 4) regroupant respectivement les formes « intérêt, gouvernance, organisation », et les formes « mettre, place, ressentir, situation, changement, tâche ». D'ailleurs, la mise en œuvre du plan de développement implique une réorganisation du système de gouvernance des CCISs, donnant naissance à une situation de changement organisationnel.

En effet, la communauté 4 se présente comme la liaison du premier pont au deuxième, matérialisée par la forme « système » (3), ce dernier est borné également par les communautés « marché, président, manquer, problème, humain, ressources » (5), « qualité, management, certifier, certification, important, impliquer » (6) ainsi que « rapport, gestion, contrôle, proposition, directeur, régional, rattacher » (7). Analyser ces communautés comme un ensemble donne du sens aux relations entre les formes, la mise en place des systèmes, notamment le système de management de la qualité, vise l'obtention de la certification ISO 9001, elle est réalisée à travers un appel d'offre. Sauf qu'elle fait ressortir le problème de manque des ressources humaines. « la première des choses, ce sont les ressources humaines, parce

que la chambre a un problème concernant le recrutement, elle ne fait pas de recrutement, donc ce problème de ressources humaines concerne à la fois le nombre et la qualité »

Pour la communauté 7, elle reflète clairement le rattachement du contrôle de gestion au sein des CCISs, même si la fonction n'est pas opérationnelle pour une grande partie des CCISs. En effet, cette communauté n'a rien à voir avec le plan de développement des CCISs étant donné que ce dernier, ne prévoit pas une mise en place du SCG (pas de manière directe⁴), ce qui justifie son positionnement dans la figure et son intersection (à travers la forme « rapport ») avec la communauté 3. Ainsi, les trois autres communautés (8, 9 et 10) apparaissent comme une résultante de la communauté 7, comme des perspectives, elles regroupent les formes « améliorer, adapter, élaboration, capacité, apprendre, organiser, réunion, penser, affaire », similaires à des notions bien présentes dans la littérature sur le contrôle de gestion moderne, en particulier, au niveau du cadre conceptuel de Simons (1995) qui regroupe deux types de contrôle : un contrôle diagnostique qualifié de traditionnel, fondé sur la mesure et l'analyse des variables critiques de la performance générant des boucles d'apprentissage simple, et un contrôle interactif qui permet aux gestionnaires de se focaliser sur les incertitudes stratégiques, la recherche d'opportunités et l'émergence des nouvelles stratégies donnant naissance à des apprentissages en double boucle. « *L'ensemble des processus et des procédures fondés sur l'information et utilisés par les managers dans une perspective de maintien ou de modification des configurations des activités de l'organisation* » (Simons, 1995)

Conclusion

Suite à cette recherche exploratoire, l'implémentation du SCG est un projet unique qui dépend des spécificités de chaque établissement public. En conséquence, il semble juste d'admettre l'importance des recherches intégrant les variables contextuelles lors du processus de conception et de mise en place du SCG. Ces variables peuvent concerner, non seulement le contexte dans lequel opère l'établissement, mais également les spécificités propres à la performance poursuivie.

Tout en admettons le travail restant à parcourir ainsi que les limites de cette recherche, principalement liées à la taille réduite de l'échantillon interviewé, les résultats générés insistent sur le caractère multidimensionnel et particulier de la performance des CCISs. Comportant des objectifs financiers et non financiers, elle exige l'utilisation des indicateurs adéquats dans le but de représenter parfaitement toutes ses dimensions. Cependant, il semble nécessaire de mentionner que la mesure au sein des CCISs n'est guère une tâche facile, l'absence de la comptabilité de gestion et l'ambiguïté autour du processus de transformation des inputs en outputs en sont la raison. En surcroît, il est clair que la performance des CCISs implique plusieurs acteurs à la fois, il s'agit du corps politique considéré comme l'instance suprême ainsi que du corps administratif. Cette multiplicité de parties prenantes fait ressortir le problème

⁴ La mise en place du système de management de la qualité prévoit l'élaboration des indicateurs de suivi et de performance. Ces derniers peuvent être repris dans le cadre d'un tableau de bord.

de communication dont souffrent les CCISs, ainsi que l'importance d'intégrer les différents acteurs au niveau du SCG dans le but d'assurer la représentation d'une performance multidimensionnelle.

L'arrivée du plan de développement est sûrement une action de transformation positive pour les CCISs marocaines. À l'heure actuelle, on ne peut statuer sur l'étendue de son impact par rapport aux objectifs initialement fixés, en raison des chantiers qui sont toujours en cours. Cependant, il est important de préciser que les actions réalisées ont permis un développement des connaissances des acteurs à travers la participation active au processus de changement. Comme le confirment Argyris et Schon (1978), le changement organisationnel est le stimulus d'un apprentissage profond ou en double boucle, résultant d'un changement des valeurs et des normes qui régissent la théorie d'usage. Dans le même ordre d'idées, les différents systèmes mis en place favorisent plus que jamais l'implémentation du SCG. Ces derniers permettent de renseigner sur le processus de transformation, les inputs ainsi que les outputs en exploitant les données de la comptabilité générale, les procédures, les processus ainsi que les indicateurs du système de management de la qualité, le tout à travers un système d'information permettant d'assurer l'automatisation du calcul, le partage de l'information et la possibilité d'exploiter les tableaux de bord de gestion et de pilotage issus du SCG.

Comme ça a été mentionné, il existe plusieurs modèles et configurations du SCG en fonction de la nature et le contexte de chaque organisation. Pour les CCISs marocaines, cette configuration doit intégrer le rôle de distributeur d'information au profit des différents niveaux hiérarchiques, notamment à travers les tableaux de bord, la comptabilité de gestion ou même le budget, avant de s'intéresser à la mesure et à la comparaison des réalisations. Sauf que, le caractère évolutif de l'environnement des CCISs nécessite une dynamique de fonctionnement et de prise de décision impliquant une situation de changement organisationnel au niveau du système de contrôle, dans le but d'appliquer de nouvelles stratégies. En conséquence, la présence de l'interactivité au sens de Simons (1995) semble indispensable, et non pas au détriment du volet diagnostic nécessitant une intervention occasionnelle et chargé de la maîtrise des variables critiques de la performance. Leur cohabitation est indispensable pour un contrôle réussi (Simons, 1995, p158)

Suite à ce qui a été démontré, les CCISs nécessitent un SCG socioéconomique intégrant à la fois la dimension sociale, en raison de l'existence d'une pluralité de parties prenantes, ainsi qu'une dimension économique. Ce modèle qualifié de moderne, dont fait partie celui de Simons (1995), vise tout d'abord, le dépassement des niveaux hiérarchiques en faisant participer tous les acteurs au profit d'une interactivité de fonctionnement, permettant de faire face aux changements de l'environnement, l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies nouvelles. Ensuite, assurer la convergence des intérêts des acteurs avec ceux de l'organisation dans le but d'assurer une performance supérieure, rompant ainsi avec l'approche traditionnelle de commandement et de contrôle pour adopter une nouvelle fondée sur l'innovation et le contrôle. Toutefois, l'implémentation du SCG n'est pas une garantie de la bonne exploitation de ses outils, la culture de secret et de la résistance au changement, fortement présentes au

sein des CCISs marocaines, donnent naissance à des questionnements sur la manière idéale d'assurer l'adhésion des acteurs au projet de transformation.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley Publishing Company, Volume 2.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août, p. 61-66.

Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, p. 931-941.

Boyne G, A. (2003). Sources of Public service Improvement: A critical Review and Research agenda. JPART, vol. 13, n° 3, p. 367-394.

Cour des comptes. (2017). SYSTÈME DE LA FONCTION PUBLIQUE.

Dahir n° 1-13-09 du 10 rabii II 1434 (21 février 2013) portant promulgation de la loi n° 38-12 portant statut des chambres de commerce, d'industrie et de services.

Drevet, B. (2010). LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION. Wordpress, p 25, Disponible sur : <https://accthinkthank.files.wordpress.com/2010/10/npm.pdf>

Demeestère, R. (2005). Le contrôle de gestion dans le secteur public. 2eme édi. Paris: Édition L.G.D.J. G, Hill & L. E. Lynn Jr. (2008). Public Management – A Three Dimensional Approach. CQ Press, ISBN10: 0872893480, ISBN-13: 978-0872893481.

GIBERT, P. (2008). Un ou quatre managements publics. Politiques et Management Publics, Volume 26.

GIBERT, P. (1980). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Paris : Éditions d'Organisation, 1 vol. (239 p.).

Jane, B & Richard C, L. (2009). Performance Management Systems: A Conceptual Model July. Management Accounting Research 20(4):283-295.

Jean-Jacques Salone. (2013). Analyse textuelle avec IRaMuTeQ et interprétations référentielles des programmes officiels de mathématiques en quatrième. Sciences-Croisées, 2013. hal-01671161.

LAUFER, R. (2008). Où est passé le management public ?, Politiques et Management Publics, Volume 26.

Loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances.

Michel, P. (2017), Le Contrôle de gestion d'hier à demain. Le Contrôle de gestion dans tous ses états, At: Laboratoire EDETO, Faculté FJEC de Fès, Maroc.

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.

Yvon, P. (2020). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). Doctorat. France. 2020. halshs-02506340.