MEM
638

MARC VALLÉE

LE CONTRÔLE ET LA CULTURE NATIONALE : LE CAS DES GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU MAROC

MÉMOIRE DE RECHERCHE

PRÉSENTÉ À LA
DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE

SOUS LA DIRECTION DE
MONSIEUR DENIS PROULX, PH. D.

École nationale d'administration publique

JANVIER 2006

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

[MONTRÉAL]

© Marc Vallée, 2006

RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse au lien qui existe entre le contrôle, élément central du management, et la culture. Depuis que Hofstede a « récusé la vision universaliste, la rencontre des cultures dans le cadre professionnel a véritablement été reconnue comme problématique » (Chevrier, 2000:10). Plus particulièrement, cette recherche souhaite explorer la notion de contrôle dans la perspective culturelle particulière du Maroc et de ses gestionnaires publics.

Pour parvenir à notre fin, dans un premier temps nous avons bâti un cadre conceptuel qui regroupe et développe les notions de contrôle et de culture nationale. Ce cadre précise également des éléments culturels concernant les managers sur lesquels porte notre étude, les gestionnaires de la fonction publique marocaine.

Dans un second temps, nous avons précisé la méthodologie utilisée dans notre projet. Plus précisément, nous expliquons notre choix pour l'approche qualitative herméneutique et la façon dont nous avons accumulé et analysé les données qualitatives nécessaires à notre projet.

Par la suite, nous avons présenté les contrôles observés lors de nos entrevues ainsi que leurs objectifs et nous les avons analysés en fonction des éléments retenus dans notre cadre théorique. Dans cette partie, nous avons pu mettre en évidence certaines caractéristiques de la culture du contrôle chez les gestionnaires marocains.

Notre conclusion fait ressortir le penchant culturel des gestionnaires publics marocains pour l'utilisation et l'intégration des contrôles de régularité. Elle présente, de plus, une contribution indirecte de notre recherche, ses limites et des avenues pour d'éventuelles études.

Reçu le 10.04.2006

Je dédie ce mémoire à ma femme et à ma fille, qui m'ont soutenu et encouragé à persévérer tout au long de cette recherche.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur qui m'a guidé dans cette étude et permis d'approfondir mes questionnements et de dépasser mes limites par ses commentaires éclairés et ses questions.

Aussi, je remercie l'ÉNAP, pour son soutien financier, et son personnel, pour son soutien technique.

Mes remerciements vont aussi à l'Agence universitaire de la Francophonie, qui a contribué financièrement à mon déplacement au Maroc pour la collecte des données, et au personnel de l'ÉNA de Rabat, pour sa disponibilité et son aide précieuse lors de mon séjour là-bas.

Enfin, je ne saurais passer sous silence les commentaires et les encouragements que mes amis, confrères de classe et professeurs ont formulés à mon intention.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ I

REMERCIEMENTS III

TABLE DES MATIÈRES IV

TABLE DES GRAPHIQUES VI

ABRÉVIATIONS UTILISÉES VII

1 OBJET DE LA RECHERCHE 1

1.1 ORIGINE DU PROJET 1
1.2 LE CONTRÔLE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 3
1.3 LE CONTRÔLE DANS UNE PERSPECTIVE CULTURELLE 6
1.4 CHOIX DU SITE D'ÉTUDE – L'ADMINISTRATION MAROCAINE 7
1.5 LA PERTINENCE DE L'ÉTUDE 8
1.6 SON ENVERGURE ET SES LIMITES 9
1.7 L'OBJECTIF POURSUIVI PAR LE PROJET 9

2 RECENSION DES ÉCRITS 10

2.1 LE CONTRÔLE ET L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 10
2.1.1 DÉFINITION DU CONTRÔLE 10
2.1.2 OBJECTIF DU CONTRÔLE 15
2.1.3 TYPES DE CONTRÔLE 16
2.2 LA CULTURE ET LA SPÉCIFICITÉ NATIONALE 27
2.2.1 LA CULTURE – NOTION GÉNÉRALE 27
2.2.2 LA CULTURE NATIONALE 29
2.3 L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU MAROC 31
2.3.1 LE ROYAUME DU MAROC – UN APERÇU 31
2.3.2 LE MAROC ET SON ADMINISTRATION 33
2.3.3 LES GESTIONNAIRES MAROCAINS ET LEUR CULTURE 35

3 CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE 38

3.1 ÉLÉMENTS DU CADRE CONCEPTUEL 38
3.1.1 GRAPHIQUE DU CADRE CONCEPTUEL 40
3.2 OBJECTIF DE LA RECHERCHE 41

4 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 42

4.1 TYPE DE RECHERCHE 42
4.1.1 LA RECHERCHE QUALITATIVE 43
4.1.2 L'HERMÉNEUTIQUE 45
4.2 LA POPULATION 47
4.2.1 CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS 47
4.3 LA CUEILLETTE DES DONNÉES 48
4.3.1 L'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE 48
4.3.2 DÉROULEMENT DES ENTREVUES 49
4.4 L'ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES 50

5 OBSERVATIONS 52

5.1 OBSERVATIONS SUR LES TYPES DE CONTRÔLE 52
5.1.1 CONTRÔLE PAR CONCURRENCE 52
5.1.2 CONTRÔLE DE CONFORMITÉ 54
5.1.3 CONTRÔLE HIÉRARCHIQUE 61
5.1.4 CONTRÔLE INTERNALISÉ 62
5.1.5 CONTRÔLE DU RENDEMENT 65
5.1.6 CONTRÔLE DES RÉSULTATS 66
5.2 OBSERVATIONS SUR LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE 68
5.2.1 UN DÉSIR DE PROTECTION 68
5.2.2 SUIVI ET ÉVALUATION DES ACTIVITÉS 70

6 ANALYSE 72

6.1 FAITS MARQUANTS DANS NOS OBSERVATIONS 72
6.2 PAR RAPPORT AUX PARADIGMES DU CONTRÔLE MODERNE 74
6.3 PAR RAPPORT À LA CULTURE DES GESTIONNAIRES MAROCAINS 78
6.3.1 RÔLE FORMEL DU MANAGER 78
6.3.2 BUREAUCRATIE 79
6.3.3 IMAGE DU MANAGER 80
6.3.4 RELATIONS INTERPERSONNELLES 81
6.3.5 RELATIONS INFORMELLES 82

7 CONCLUSION 84

7.1 LIMITES 85
7.2 AVENUES DE RECHERCHE 86

ANNEXE A – GUIDE D'ENTREVUES 87

ANNEXE B – RÉSUMÉ DES ENTREVUES 90

BIBLIOGRAPHIE 92

TABLE DES GRAPHIQUES

3.1.1 CADRE CONCEPTUEL.....40

ABRÉVIATIONS UTILISÉES

Voici la liste des abréviations que nous avons utilisées dans notre mémoire :

- AAMTPFPFC : Association des Administrateurs du Ministère des Travaux Publics de la Formation Professionnelle et de la Formation des Cadres du Maroc
- BafD : Banque africaine de développement
- CC : Cour des comptes
- CED : Contrôle des engagements des dépenses
- ENA : École nationale d'administration
- ENAP : École nationale d'administration publique
- IGF : Inspection ou inspecteur général des finances
- IGM : Inspection ou inspecteur général d'un ministère
- PODC : Planification, organisation, décision et contrôle
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- VOR : Vérification d'optimisation des ressources

1 OBJET DE LA RECHERCHE

Cette première partie présente le sujet de notre recherche. Elle est développée en sept points. Ceux-ci nous apparaissent essentiels à la bonne présentation de notre sujet de recherche. Il s'agit des éléments suivants : l'origine du projet (1.1), le contrôle dans l'administration publique (1.2), le contrôle dans une perspective culturelle particulière (1.3), le choix du site d'étude, en l'occurrence, le Maroc (1.4), la pertinence de l'étude (1.5), l'envergure et les limites de notre sujet (1.6) et, enfin, l'objectif poursuivi par le projet (1.7).

1.1 Origine du projet

Le désir à l'origine de cette étude est ambitieux : cette recherche vise à mettre en relief des clés qui permettent de mieux comprendre la relation existant entre la culture et le management en général, et plus particulièrement entre la culture et le contrôle.

D'une part, il est intéressant de remarquer que les modèles de gestion utilisés, tant dans les secteurs public que privé, et enseignés dans les facultés d'administration et de commerce des universités, de par le monde, utilisent des concepts et des paradigmes issus des penseurs occidentaux. Aktouf (1999:103) souligne l'utilisation de ces concepts par les milieux académiques en avançant que « tous les programmes de gestion, dans toutes les écoles du monde, continuent à enseigner le travail du gestionnaire sous la forme du PODC, y ajoutant ça et là les idées d'auteurs plus modernes qui apportent des compléments théoriques, de nouvelles techniques, etc. »

D'autre part, depuis un certain nombre d'années, la mise en place de processus de modernisation et de réforme est à l'ordre du jour de plusieurs États (Aucoin, 1990; Bouchard, 1997; Polidano, 1999; Proulx et Brière, 2005). Ces gouvernements ont d'ailleurs déployé d'énormes efforts afin d'arriver à leurs fins (OCDE, 1995). Il y a une quinzaine d'années, les États-Unis étaient les leaders au chapitre des réformes

managériales des services publics (Hede, 1991). Polidano (1999:2 et 6) nous explique que « *the new public management has come to dominate thinking about public sector reform by practitioners and academics alike* » et il mentionne que l'Angleterre et la Nouvelle-Zélande sont deux pionniers du nouveau management public. Comme le fait remarquer Proulx (2003), dans le monde entier, ces administrations et organisations publiques se trouvent confrontées à des processus qui ont un caractère quasi-universel, par exemple le management par résultats, les réformes administratives, la décentralisation, etc.

Ces différents processus sont utilisés et appliqués dans la majorité des pays du monde, dont ceux en développement, avec peu de modifications ou d'adaptations. Malheureusement, comme Polidano (2001:346) nous l'explique, la majorité de ces réformes échouent parce qu'elles ne dépassent pas le cap de la mise en œuvre. Ainsi, selon lui, le problème ne provient pas du contenu des réformes, mais bien du contenant. Cela nous amène à nous interroger sur l'utilisation de ces différents paradigmes par les gestionnaires issus de pays non occidentaux. Ce questionnement est d'autant plus intéressant que suite « aux études de Geert Hofstede, qui ont récusé la vision universaliste, la rencontre des cultures dans le cadre professionnel a véritablement été reconnue comme problématique » (Chevrier, 2000:10).

En effet, celui-ci (Hofstede, 1987 et 1994) a mis en évidence que les gestionnaires ont des traits particuliers caractéristiques en fonction de leur culture nationale d'appartenance. Nous avançons qu'il en est de même pour les gestionnaires de l'administration publique du Maroc, site que nous avons retenu pour notre étude.

Le Maroc, pays qui possède ses propres particularités culturelles, à l'instar de certains pays membres de l'OCDE, qui ont la préoccupation de passer « d'une culture administrative à une culture de gestion et d'une culture de l'application des règles à une culture de la performance » (OCDE, 1994:15), a mis aussi en place des processus de modernisation de sa gestion (BAfD-OCDE, 2004:273). Ainsi, comment les gestionnaires marocains adaptent-ils, intègrent-ils ou appliquent-ils ces concepts

qui dominent le management moderne? Et plus particulièrement, cela pose la question de savoir comment les valeurs nationales marocaines sont adaptées aux paradigmes managériaux dominants et, ce à quoi nous nous intéressons plus directement, aux concepts entourant le contrôle dans les organisations publiques.

1.2 Le contrôle dans l'administration publique

Notre première préoccupation touche le contrôle dans les organisations publiques et plusieurs raisons justifient, à notre avis, une mise au point sur cette question. Premièrement, le contrôle est l'une des principales caractéristiques du management (Massie, 1971; Smith, 2001; Metz et *al.*, 2003; Thiétart, 2003). Pour sa part, Aktouf (1999:103) acquiesce à ce constat en précisant que le contrôle constitue un des « piliers d'articulation du management traditionnel », tel que décrit par Fayol au début du siècle. Quant à Merchant (1982), il renforce le tout en stipulant que le contrôle est une fonction critique du management et peut-être aussi un déterminant crucial du succès organisationnel. En somme, le contrôle est « un élément essentiel à une gestion efficace » (Laurin et Boisvert, 1997:vii).

Deuxièmement, bien qu'importante, la conceptualisation du contrôle est loin d'être précise. Pour Anthony et Young (1994:3), « *the tenets of management control are incomplete, inconclusive, tentative, vague, contradictory, and inadequately supported by experimental or other evidence* ». Quant à Metz et *al.*, (2003:515), ils nous expliquent que malgré l'importance accordée au contrôle, sa signification n'est pas complètement précisée dans un contexte international et il en existe beaucoup d'interprétations. Ajouté à cela, le concept de contrôle est complexe, il englobe, selon Drucker (1975:538), deux horizons différents : un premier, de faits, provenant d'événements passés, plus chiffré et de conformité, du style comptable et financier. Et un second, d'attentes, provenant d'événements à venir, global et davantage orienté vers les comportements, du style managérial.

Troisièmement, le contrôle s'avère d'une importance capitale dans l'administration publique. Au niveau opérationnel, Santo et Verrier (1993) remarquent que les

contrôles sont très nombreux dans l'administration publique et principalement axés sur la régularité, tendant à privilégier le suivi des moyens mis en œuvre. Dans une optique davantage politique, Mercier (2002:242) nous explique que « les contrôles servent à limiter l'arbitraire de la fonction publique ».

L'OCDE (1994:88 et 96) attire notre attention sur le fait que « la réussite de la gestion des organisations suppose une évolution des méthodes de contrôle » et qu'une des difficultés du contrôle dans l'administration publique est qu'il se « trouve à la jonction d'une rationalité technique et d'une rationalité politique et ces deux rationalités ne concordent pas nécessairement dans leurs exigences ». En effet, les objectifs des organisations publiques sont souvent complexes et intangibles, ainsi que distants de la notion de profit (Anthony et Young, 1994:630), ce qui semble expliquer en partie pourquoi l'approche traditionnelle, en matière de contrôle, échoue souvent dans le secteur public (Hofstede, 1981:193).

Pour Thompson et Jones (1986:547), « *ineffective or incompetent controllership is, perhaps, the most common managerial failure found in the public sector* ». Par conséquent, la difficulté d'adapter les contrôles à l'environnement de l'administration publique fait en sorte que ses programmes sont souvent simultanément trop contrôlés et dépourvus de contrôle.

Enfin, tout cela attire notre attention sur le fait que dans le domaine public, « il est généralement admis qu'il faut différents niveaux et différentes formes de contrôle, mais que l'on doit prendre garde qu'ils ne deviennent trop nombreux » (OCDE, 1994:90).

Quatrièmement, comme nous l'avons mentionné, des processus de modernisation sont en cours dans de nombreux pays et le contrôle se trouve au cœur de ces débats parce que ces processus requièrent des mesures de contrôle appropriées et efficaces (OCDE, 1995; Dixon et *al.*,1998). Nous pouvons citer deux raisons pour ceci : premièrement, et tout simplement, parce que tout processus doit être contrôlé, que le phénomène observé soit mesurable ou non (Drucker, 1975), et

deuxièmement, afin de vérifier si les objectifs envisagés ont été atteints. En effet, c'est par le contrôle que l'on peut vérifier s'il y a un écart entre ce qui a été fait ou réalisé et ce qui a été prévu à l'origine (Thiétart, 2003). Ce désir d'atteinte des résultats est d'ailleurs en lien direct avec l'approche dite managérialiste et ceci a été relevé dans de nombreux pays, tels l'Angleterre, l'Australie, le Canada, les États-Unis et la Nouvelle-Zélande (Dixon et *al.*,1998).

Cinquièmement, le contrôle touche directement les employés et les dirigeants. Parfois, il est perçu comme agressant, voire négatif par ceux qui le subissent (Proulx, 2006) et, mal utilisé ou orienté, il peut provoquer plusieurs tares et comportements qui sont néfastes pour les organisations (Thiétart, 2003; Aktouf, 1999). Cette dernière prémisse semble d'ailleurs motiver certains managers à penser que le contrôle est une nécessité pour l'organisation afin de prévenir et de contrer les égarements des employés (Aktouf, 1999; Merchant, 1982). Mais, plus positivement, comme Aktouf (1999:186) nous l'explique, la notion de contrôle évolue et elle s'intéresse maintenant aux « attitudes et à la qualité des relations aux autres et à leur travail ».

Dernièrement, comme nous le précise Simons (1995:4), « *understanding how to control [...] organizations in highly competitive markets is important for both theorists and practicing managers* ». Cette compréhension peut être une donnée importante dans les prises de décision des managers, puisque le contrôle est complexe et affecte tout ce qui touche l'organisation (Merchant, 1982). Cela devient aussi capital si l'on souhaite un système de contrôle efficace, car sa mise en oeuvre doit se faire sur mesure, au cas par cas (Santo et Verrier, 1993), et ce, en fonction du design des autres composantes du management (Merchant, 1982:54). Ce qui sous-entend que le contrôle peut être différent d'une organisation à l'autre en fonction de leurs environnements respectifs.

1.3 Le contrôle dans une perspective culturelle

Maintenant que nous avons présenté l'importance du contrôle, nous aborderons notre seconde préoccupation, l'influence qu'a la culture d'origine des gestionnaires sur leur prise en compte du contrôle, et nous présenterons quelques raisons qui motivent cela.

D'abord, bien que la culture soit difficile à cerner (Allali, 2002), elle est un trait significatif de l'Homme. Proulx (2003:39), résumant la pensée de Morgan, explique que « notre façon de penser et de voir déterminent notre compréhension du monde et notre vision de l'organisation ». Aussi, « la culture [...] influe fortement sur les valeurs et les croyances des individus. Son impact pèse ainsi sur la destinée des individus au travail » (Alexandre-Bailly et *al.*, 2003:24).

Ensuite, la culture est également un constituant des groupes et des sociétés. Allali (2002:61) la situe comme servant « à la fois à différencier les groupes les uns des autres et à rendre compte des spécificités d'un ensemble humain ». Pour Chevrier (2004:32), « l'homme est un être symbolique qui participe à la construction du monde qui l'entoure en lui attribuant des significations ». Plusieurs recherches ont d'ailleurs démontré que la culture peut varier selon les régions ou les pays et que la culture nationale est un trait significatif qui peut aider à comprendre la personnalité d'un gestionnaire (Laurent, 1980; Hofstede, 1987 et 1994; Gauthey et Xardel, 1990). Ainsi, l'interprétation faite par le gestionnaire de ce qui l'entoure sera directement influencée par sa culture d'appartenance ou nationale.

Également, cette deuxième raison nous amène à l'énoncé de Gauthey et de Xardel (1990:10) précisant que « tout management est culturel », ainsi que le contrôle, élément constituant du management. Pour Proulx (2003:40), « les différences entre nationalités entraînent des différences de perception de la part des gestionnaires publics par rapport à leur environnement et par rapport aux questions liées aux thèmes de la gestion ». Gill et Johnson (1993:16) expliquent que « *the culture plays*

a crucial role in influencing how people respond to attempts at controlling their behaviour ». Tout cela nous amène à postuler que le contrôle pourra être institué, appliqué ou perçu différemment selon la culture propre du gestionnaire et que certains de ces contrôles seraient davantage influencés par la culture, tel les contrôles de gestion et comportementaux. Pour conforter notre position, nous citerons Metz et *al.* (2003:517) qui expliquent que la spécificité culturelle affecte les manières dont [...] les systèmes de contrôle sont interprétés et appliqués à travers différentes cultures.

1.4 Choix du site d'étude – l'administration marocaine

Bien que nous ayons pu effectuer notre recherche sur place, à Montréal, dans une organisation ayant un environnement multiculturel marqué, nous sommes d'avis que le Maroc est un site plus qu'approprié pour l'étude de nos préoccupations. Pour appuyer notre propos, voici quelques points marquants en faveur de ce site.

D'abord, fait non négligeable, au Maroc, le français est couramment utilisé dans la sphère de l'administration publique. Ali et Wahabi (1995:91), dans le cadre de leur recherche sur le système des valeurs marocain, ont d'ailleurs employé le français comme support linguistique pour leurs questionnaires, au lieu de l'arabe, étant donné que cette première langue est couramment utilisée dans les milieux professionnels et qu'elle est aussi utilisée dans l'enseignement au niveau universitaire. Ceci nous a permis d'effectuer notre projet en éliminant les risques de distorsion de la traduction.

Ensuite, comme le résume Allali (2002:63), « la culture marocaine suscite l'intérêt de nombreux chercheurs depuis fort longtemps ». Cet intérêt provient peut-être du fait que le Maroc est considéré comme ayant les attributs d'un pont entre l'Est et l'Ouest (Kabasakal et Bodur, 2002:40), du fait qu'il partage des traditions d'origine berbère, arabe et européenne.

Enfin, « Le Maroc a connu ces dix dernières années des changements importants, dont les effets convergent vers une démocratisation de la vie publique et une plus grande transparence du mode de fonctionnement de l'État et de ses institutions » (BAfD-OCDE, 2004:273). En effet, les autorités marocaines ont déployé d'énormes efforts de modernisation, pendant cette période, afin d'adapter leurs institutions et structures administratives aux nouvelles réalités managériales et économiques (AAMTPFPFC, 1990; Banque Mondiale, 2001). Fait intéressant rapporté par le quotidien Le Matin, depuis le mois de janvier 2005, le Maroc occupe un siège d'observateur au sein du Comité des politiques de développement territorial de l'OCDE et il est ainsi devenu à cette occasion le premier pays arabe et africain, exception faite de l'Afrique du Sud, à y siéger. Malgré cela, comme Proulx (1999) le rapporte dans ses recommandations, faites au PNUD dans son rapport de mission sur l'évaluation du programme de modernisation au Maroc, beaucoup reste à faire au niveau du contrôle dans l'administration marocaine.

1.5 La pertinence de l'étude

Comme nous l'avons dit, le contrôle est un élément décisif des processus de modernisation qui ont cours dans les administrations publiques un peu partout dans le monde. Anthony et Young (1994:1) expliquent que l'étude du contrôle dans ce genre d'institution a commencé récemment, bien que l'on puisse dénombrer un grand nombre d'études sur le contrôle dans les organisations, au sens large. De plus, « *there are, however, only a few contributions that focus on how control is [...] enacted and perceived by the controlled and the controlling individuals* » (Metz et *al.*, 2003:516).

Aussi, avec l'internationalisation des relations d'affaires, il devient également de plus en plus important de comprendre la manière dont les pratiques du contrôle sont appliquées dans différentes cultures (Metz et *al.*, 2003:516).

Enfin, comme nous l'explique Laurent (1980:3), malgré que « l'analyse comparative des organisations s'attache à répertorier et à illustrer les similarités et les

différences de fonctionnement entre des organisations établies dans différentes cultures nationales, la dynamique selon laquelle les hommes modèlent les organisations en fonction de leurs cultures demeure à élucider. »

1.6 Son envergure et ses limites

Ce projet ne cherche ni à approfondir le débat sur la définition théorique du concept de contrôle ni à creuser la question de la définition de la culture nationale, mais souhaite plutôt contribuer à une meilleure compréhension du management dans un contexte culturel particulier, en soulevant la question de l'interprétation du contrôle dans une culture nationale donnée, soit la culture marocaine.

1.7 L'objectif poursuivi par le projet

Cette recherche vise tout simplement à explorer de quelle manière des gestionnaires du secteur public marocain interprètent et valorisent la notion de contrôle et des activités de contrôle présentes au sein de leur organisation.

De plus, elle cherche à contribuer à une meilleure compréhension de la problématique du contrôle dans un environnement où la notion de culture prend de plus en plus d'importance. Et aussi, à développer les limites du contrôle et à évaluer sa mise en œuvre selon une perspective culturelle particulière.

Enfin, elle ambitionne à présenter un regard supplémentaire sur la notion du contrôle au Maroc.

2 RECENSION DES ÉCRITS

Cette seconde partie est consacrée à la recension des écrits pertinents à l'établissement du cadre conceptuel de l'étude. Pour y arriver, nous étudierons en premier lieu la notion de contrôle dans les organisations publiques (2.1), puis la notion de culture nationale (2.2). Et nous terminerons cette partie par une présentation de notre site de recherche, le Maroc (2.3).

2.1 Le contrôle et l'administration publique

Dans cette première section de notre recension des écrits, nous approfondirons la notion de contrôle dans les organisations publiques. À cette fin, nous présenterons une définition du contrôle (2.1.1), fonctionnelle pour notre recherche, puis son objectif (2.1.2) et enfin, nous étudierons certains types de contrôle existant dans les organisations publiques (2.1.3).

2.1.1 Définition du contrôle

Pour nous permettre de bâtir notre cadre conceptuel, nous nous proposons de clarifier la notion de contrôle et d'en présenter une définition.

2.1.1.1 Le contrôle, une notion complexe

Comme nous l'avons dit, la notion de contrôle est complexe et elle n'est pas définie de façon uniforme par les auteurs (Metz et *al.*, 2003:515; Burlaud et *al.*, 2004:1). L'OCDE (2004:5), dans son rapport sur la modernisation de la responsabilité et du contrôle, nous explique que sur le plan linguistique, bien que la traduction du terme contrôle soit simple d'une langue à l'autre – contrôle en français, Kontrolle en allemand, control en anglais, ou encore control en espagnol – et que le mot soit utilisé dans les pays du monde entier, le sens est à contenu variable, selon les pays.

Aktouf (1999:176), quant à lui, explique que dans la langue française, « le terme contrôle serait né de la combinaison des mots : contre et rôle », qui était l'action d'inscrire dans un second registre les transactions afin de vérifier la conformité par la suite. D'où l'explication de la signification la plus importante du terme en français, qui est celle « de vérification, avec des connotations de surveillance et d'inspection très marquées ». Dans la même voie, l'OCDE (2004:5) soutient cette position et présente le contrôle, dans cette langue, comme étant davantage liée à la « supervision passive ».

Dans l'optique anglo-saxonne, le terme contrôle prend une connotation plus large. Il évoque « le pouvoir actif de gérer » (OCDE) et la capacité de « maîtriser, de conduire en étroit suivi, de garder sous sa supervision » (Aktouf, 1999:176). L'OCDE (2004:5) nous précise que d'autres termes dans la langue française sont utilisés pour combler le fossé avec la signification anglaise plus large, tels « direction » et « responsable ».

Malgré les écarts de signification, Aktouf (1999:176) nous explique que « les différentes définitions contenues dans la littérature managériale nous montrent, fréquemment, un amalgame de ces deux grandes significations de base ». Cet amalgame est repris par Thiétart (2003:99), qui dit que « contrôler, vérifier, guider, piloter vise à assurer que les résultats soient conformes aux objectifs ». Cette notion d'atteinte des résultats est significative dans la notion de contrôle, elle est présente chez plusieurs auteurs traitant du contrôle, dont Massie, 1971; Drucker, 1975; Aktouf, 1999; Thiétart, 2003 et Proulx, 2006.

Enfin, cette notion de résultats a pour sa part contribué à l'évolution des concepts d'autonomie et d'imputabilité. En effet, lorsque les organisations orientent leurs contrôles sur les résultats, les gestionnaires ou les entités en cause devraient obtenir une plus grande marge de manœuvre pour atteindre leurs objectifs, donc plus d'autonomie, mais en contrepartie, ils sont davantage responsables des résultats qu'ils obtiennent (Gouvernement du Québec, 2000 et 2002). Pour l'OCDE, (1994:87 et 92) il existe un lien logique « entre la portée ou l'objectif du contrôle et

le degré d'autonomie » et les systèmes de contrôle modernes consistent « à mesurer des résultats et à pouvoir les imputer à une personne, à une organisation, ou à des causes ». Nous reviendrons plus tard à cette notion de résultats.

2.1.1.2 Le contrôle, une notion duale

À ces premiers éléments vient s'ajouter une complexité reliée au double sens que prend la notion de contrôle selon certains auteurs.

En effet, Drucker (1975:538) explique « le mot contrôle n'est pas le pluriel de contrôles ». Il résume sa position en affirmant que « les contrôles ne sont qu'un moyen dont la finalité est le contrôle ». Nous reprendrons ici les plus importantes caractéristiques données par Drucker à cette dualité, afin les mettre en évidence.

Pour ce qui est des « contrôles », il en présente deux synonymes : mesure et information. Dans son optique, les contrôles traitent des moyens et sont approvisionnés par des faits, par des actions passées. Massie (1971:81) abonde en ce sens en précisant que « *controlling checks the past* ». Drucker (1975:538) termine la spécificité des contrôles en expliquant « qu'ils sont analytiques, traitant de ce qui était et de ce qui est ». Ainsi, selon cette pensée, les contrôles sont apparentés aux contrôles du type comptable et financier, chiffrés et bien encadrés. Ces contrôles sont rationnels (Thiétart, 2003:101) et sont aussi dans l'axe traditionnel du PODC.

Par contre, en ce qui a trait au « contrôle », Drucker (1975:538) lui attribue le synonyme de « direction », ce deuxième élément portant sur une fin et étant orienté vers le futur, vers des attentes. Dans cette optique, « le contrôle est normatif et traite de ce qui devrait être ». Ceci laisse la place à des contrôles plus larges, de gestion, incluant ceux touchant les comportements des employés.

Pour sa part, Thiétart (2003:99) ajoute à cette notion temporelle et positionne le contrôle en tant que processus qui trouve son origine tant dans les actions achevées

que dans celles à venir. Il stipule que le contrôle est un « processus à la fois actif et réactif ». Il est actif, « parce que des actions de correction peuvent être prises avant même que les conséquences de certaines décisions aient pu se faire sentir ». Et, il est réactif, parce que dans d'autres occasions les actions sont terminées et l'on ne peut que corriger les opérations à venir.

Pour leur part, Metz et *al.* (2003:518) présentent le contrôle selon deux approches générales. Une première approche dite de régulation, où le contrôle est utilisé afin de mesurer les écarts entre ce qui est et ce qui devrait être et, une fois un écart détecté, celui-ci devrait stimuler une action. Et une seconde, dite de domination, où la personne ayant le contrôle est la personne qui détient le pouvoir d'imposer sa volonté. Cette dernière approche ouvre la voie à des contrôles sortant des sentiers traditionnels et rejoint la notion de contrôle, sans « s », de Drucker.

2.1.1.3 Quelques définitions du contrôle

Maintenant que nous avons survolé différents éléments précisant l'ampleur de la notion de contrôle, nous présentons quelques définitions du contrôle. Ces différentes définitions, supportées par des auteurs reconnus en la matière, nous donnerons une assise afin de présenter notre propre définition.

Pour Massie (1971:87), « *control is the process that measures current performance and guides it toward some predetermined goal* ». Selon cette vision, l'essence du contrôle repose sur la comparaison entre les résultats obtenus et désirés. Hodgetts et Luthans (1994) abondent en ce sens en expliquant que contrôler implique l'évaluation des résultats en relation avec des plans ou des objectifs et le choix d'une action à entreprendre. Par contre, en mettant trop d'accent sur les résultats, Feldman et Khademian (2000:154) nous avertissent que cela « *may lead to a focus on what is measurable or easily measurable, rather than on outcomes consistent with the organization's mission* ».

Pour leur part, Aktouf (1999), Mwaura (1999) et Thiétart (2003) ajoutent à ces premiers éléments et précisent que le contrôle doit également permettre de prendre des mesures de correction si les résultats ne sont pas atteints. Pour eux, un bon système de contrôle doit permettre non seulement de corriger les erreurs, mais également de les prévenir.

Pour Proulx (2006:4), le contrôle « inclut le fait de s'assurer que nos buts sont atteints, nos finalités sont légitimes, que nos ressources sont utilisées à bon escient et de la façon la plus efficace et efficiente possible ». Cette définition plus large est également reprise par l'OCDE (2004:6), qui la recentre dans le cadre administratif, en ajoutant à celle-ci des éléments « destinés à fournir une assurance raisonnable concernant l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations communiquées et le respect des lois et réglementations applicables ».

Avant de définir notre vision du contrôle, nous devons prendre en considération « qu'il est important de définir le contrôle d'une façon très large et d'ajouter les dimensions psychologiques, sociales et culturelles à ses dimensions techniques et comptables » (Proulx, 2006:2). Aktouf (1999:177) ajoute aussi que la définition du contrôle doit impérativement être ouverte sur « le processus de gestion tout entier : il doit être à la fois prévention, correction, incitation, canalisation des comportements et concertation ».

2.1.1.4 Notre définition du contrôle

Ceci étant dit, nous proposons maintenant la définition suivante du contrôle, pour les fins de notre recherche. Le contrôle, c'est :

« S'assurer que les actions entreprises sont en adéquation avec les buts et objectifs fixés au préalable; permettre une correction des écarts éventuels; générer un apprentissage, en cas d'erreur ou non, une amélioration ou une optimisation des actions entreprises; et enfin, orienter les actions vers l'atteinte des objectifs désirés. »

Comme nous le remarquons, deux axes se dessinent. Un premier touchant la vérification d'objectifs prédéterminés ou de standards et un second, traitant de l'atteinte desdits objectifs. Et pour unir ces deux visions, les contrôles doivent, comme nous le présentons, permettre une correction des écarts et un apprentissage. En effet, nous considérons qu'un contrôle qui ne permettrait pas cela, ne serait pas optimal.

2.1.2 Objectif du contrôle

Pendant longtemps, et jusqu'à récemment, le contrôle avait comme objectif la protection de l'entreprise ou de l'organisation contre des « attaques » ou erreurs éventuelles des employés. Aktouf (1999:185) explique que « le contrôle auquel on a recourt en management classique s'accompagne de la croyance selon laquelle les employés et ouvriers sont les principales sources d'erreurs et de manquements ». Merchant (1982:43) résume cette perspective en expliquant que si tout le personnel faisait toujours ce qui est le mieux pour leur organisation, le contrôle ne serait pas une nécessité.

Mais, depuis quelques années, cette perspective négative envers les employés s'est atténuée. Aktouf (1999:186) note que « le contrôle s'intéresse désormais aux attitudes et à la qualité des relations aux autres et à leur travail ». Ainsi, pour ce dernier (1999:187), le contrôle a évolué et « il devrait se fondre dans un état d'esprit généralisé à toute l'organisation, créant une ambiance organisationnelle ».

Cela nous amène à l'objectif du contrôle présenté par Proulx (2006:9), soit que « le contrôle est essentiel à la gestion, qui consiste à trouver des façons de savoir ce qui se passe dans l'organisation ». À ceci, Merchant (1982:44) ajoute que le contrôle « *should mean that an informed person could be reasonably confident that no major unpleasant surprises will occur* ».

Pour Thiétart (2003:100), le contrôle a pour « vocation de vérifier que tous les efforts déployés concourent à la réalisation de l'objectif ». Quant à Proulx (2006:9), il explique aussi qu'afin de savoir si l'organisation a atteint son but, ou sa finalité, et ses objectifs, « il faut aussi savoir si les gens travaillent bien, si les budgets sont respectés et s'ils sont appropriés et si les résultats obtenus correspondent aux besoins de l'usager ». Merchant (1982:44) ajoute à cela en précisant que l'objectif ultime du contrôle est d'obtenir la certitude que la réalisation des activités est faite selon les plans. Enfin, pour l'OCDE (2004:3), le contrôle doit procurer « une assurance interne et/ou externe du bon fonctionnement des systèmes de gestion ».

En administration publique, les contrôles sont nombreux. Santo et Verrier (1993:65) expliquent que leur objectif est d'assurer la régulation d'une organisation afin de lui permettre de réaliser ses objectifs. Aussi, comme nous l'avons déjà mentionné, dans la fonction publique, les contrôles servent à limiter l'arbitraire (Mercier, 2002:242). Enfin, pour Feldman et Khademian (2000:150), ils sont censés assurer que les politiques, développées dans l'arène politique, seront amenées à se réaliser.

2.1.3 Types de contrôle

Maintenant que nous avons traité de ce que le contrôle est et de son objet, nous présentons différents types de contrôle qui peuvent être observés dans les organisations.

Proulx (2006:5) explique que les types de contrôle sont « des balises au comportement des employés et au fonctionnement des organisations publiques, en ce qui concerne la recherche de résultats, en rapport avec leurs finalités autant qu'avec leurs moyens ».

Les types de contrôle sont nombreux dans les organisations. D'abord, Burlaud et *al.* (2004:13) nous expliquent que « la variété des situations rencontrées dans la vie d'une organisation et la multiplicité des acteurs et des forces en présence font qu'aucun outil de contrôle ne peut seul canaliser tous les comportements ».

Ceci étant, et tel que discuté par ces derniers auteurs, les types de contrôle que nous présentons ici peuvent se combiner les uns aux autres ou s'employer simultanément, pour ainsi préciser, renforcer, voire nuancer le type de contrôle le plus dominant. Par exemple, un contrôle de conformité peut s'effectuer a priori de façon automatique et indirectement. Bien que ces derniers attributs le précisent, son attribut majeur reste la conformité.

Enfin, ces types de contrôle peuvent également s'appliquer à tous les niveaux de l'organisation.

2.1.3.1 A priori et a posteriori

Les contrôles a priori ou préventifs sont des contrôles qui sont effectués avant que l'activité ne démarre. Ils sont pour Proulx (2006:9) des contrôles « bureaucratiques traditionnels », que l'on effectue « avant l'acte et on n'a le droit de rien entreprendre qui ne soit approuvé ou autorisé ». Dans cette perspective, seules les transactions pertinentes pour l'organisation sont entreprises (Beauregard, 2003:5). Dans la même veine, pour l'OCDE (2004:6), « les contrôles *ex ante* correspondent aux exigences qui doivent être approuvées/prédéterminées par un organe de supervision avant leur mise en œuvre ». Pour Thompson et Jones (1986:549), les contrôles *ex ante* « *necessarily take the form of authoritative commands or rules that specify what the subject must do, may do, and must not do* ».

Les contrôles a posteriori, quant à eux, ont pour « objet de rechercher un effet dès le départ pour que les gens s'attendent à être contrôlés et agissent à l'avance en conséquence » (Proulx, 2006:9). Quant à Thompson et Jones (1986:549), ils expliquent qu'étant donné que l'on ne peut revenir en arrière dans l'éventualité d'une décision douteuse, les contrôles *ex post* sont destinés à motiver le sujet à prendre les bonnes décisions. Enfin, pour l'OCDE (2004:6), ces « contrôles *ex post* désignent les vérifications après mise en œuvre ».

Dans son document intitulé *Moderniser la responsabilité et le contrôle*, l'OCDE (2004) explique que dans ses pays membres « la principale tendance en matière de contrôle est le passage du contrôle *ex ante* au contrôle *ex post* ». Et que, dans cette perspective, les contrôles *ex ante* sont d'une manière générale réduits, mais ils demeurent importants du fait de l'évolution vers la définition d'objectif de performance et pour les dépenses et grands projets sensibles. Ainsi, dans les pays membres, « le passage d'une approche *ex ante* à une approche *ex post* se traduit par le remplacement d'un système dans lequel les transactions (paiements) étaient approuvées avant engagement par un contrôleur extérieur au ministère dépensier par un système où les dirigeants à l'interne prennent des décisions d'allocation des ressources financières et non financières qui font l'objet d'un contrôle externe après coup ».

2.1.3.2 Automatique et politique

Proulx (2006:7) définit le contrôle automatique comme étant « une action prédéterminée ne nécessitant pas une décision au cas par cas ». Il ajoute qu'étant donné que ce « contrôle frappe tout le monde, il est également moins contestable ». Une norme doit être définie au préalable pour que ce contrôle soit effectif et c'est un contrôle généralisé à tous ceux qui y sont soumis. Par exemple, les contrôles radar effectués par les policiers, le contrôle des comptes de dépenses par un comptable, le contrôle des feuilles de temps par le responsable des ressources humaines, etc. Ainsi, comme Proulx nous le fait remarquer, « la multiplication des contrôles automatiques correspond aussi à l'accroissement de la bureaucratie. »

Ce même auteur présente le contrôle politique comme arbitraire, imprévisible. Il donne plusieurs exemples, notamment les enquêtes de l'impôt, les études du Vérificateur général, les enquêtes du Protecteur du citoyen. Ainsi, « on étudie le cas d'un organisme si l'on pense qu'il y a un problème, on délaisse l'étude dès que l'on a des informations comme quoi l'enquête n'est pas nécessaire ». Par conséquent, les gestionnaires ou les organismes qui ont le moins de chance d'être contrôlés sont ceux qui donnent une image positive, sans accroc.

Pour sa part, Hood (2004:8) présente la « randomisation forcée »[1] comme une variante du contrôle politique. Dans ce cas, «*individuals in government and the public sector by more or less deliberately making their lives unpredictable in some way* ». Il donne l'exemple des élections, des Grands jurys américains, des affectations dans des lieux aléatoires ou encore de l'opinion publique - opinion qui peut changer très rapidement et sans préavis. En un mot, une loterie pour réduire les risques de collusion.

2.1.3.3 Par concurrence

Hood (2004:8) définit le contrôle « par concurrence »[2] dans le secteur public comme un processus de rivalité ou de compétition où l'on place un individu ou une organisation en opposition à un(e) ou plusieurs autres afin d'exercer un contrôle sur l'appareil ou le service public. Il (1998:57) précise que cela devient un moyen de contrôle, s'il est possible de mettre en concurrence des fournisseurs de services ou des organismes publics pour l'obtention de biens, services ou contrats, ou encore des gestionnaires pour l'obtention de crédits budgétaires.

Hood (2004:8) explique que traditionnellement les fonctionnaires de l'État sont obligés de concourir pour des rendez-vous, des bonus, des promotions, etc. Tandis que ceux en charge du gouvernement ont à rivaliser pour l'obtention de personnel qualifié, de crédits budgétaires, de réputation, etc.

Enfin, Hood (1998:50 et 58) donne aussi les exemples des « rôles antonymes »[3] pour présenter ce type de contrôle. C'est-à-dire, les vendeurs et les acheteurs, les producteurs et les consommateurs, les employeurs et les employés, les avocats de la poursuite et de la défense, etc.

---

[1] Traduction libre de *Contrived randomness*
[2] Traduction libre de *Competition*
[3] Traduction libre de *Role-antonyms*

Plus près de nous, nous pouvons penser à l'attribution des contrats de coopération internationale donnés par l'Agence canadienne de développement international suite à des appels d'offre. Et aussi, aux examens d'entrée pour le Service extérieur canadien.

2.1.3.4 De conformité

Le contrôle de conformité, ou de régularité, consiste à s'assurer que l'ensemble des règles ou procédures ont été respectées dans la mise en oeuvre. C'est en quelque sorte un « pilotage mécanique » présent dans les organisations bureaucratiques (Burlaud et *al.*, 2004:9). Santo et Verrier (1993:65) expliquent que le « contrôle de régularité, modèle dominant dans les organisations publiques, répond à une rationalité juridique » et qu'il tend « à privilégier le suivi des moyens mis en œuvre au détriment du contrôle des objectifs de l'action publique ».

Toujours selon Burlaud et *al.* (2004 :9), les contrôles par la règle « dépossèdent les individus de l'exclusivité du savoir-faire, permettant ainsi une certaine mobilité du personnel et, par conséquent, une certaine flexibilité » dans l'organisation. Ceci peut devenir « une menace pour le personnel alors que d'un autre point de vue, il le protège » en précisant le cadre d'action. Dans le même sens, Aktouf (1999:185) nous met en garde en nous expliquant que « plus il y a de règles et de critères de contrôle étroit, plus on fait appel à des règles pour se protéger ».

2.1.3.5 Direct et indirect

Les contrôles directs impliquent des rencontres entre ceux qui sont en position de contrôle et les contrôlés pour s'assurer du travail effectué. Hodgetts et Luthans (1994:223) donnent l'exemple de l'*International Telephone and Telegraph* qui tient mensuellement des réunions de direction à son siège de New York. Ainsi, à ces réunions, « *problems are discussed, goals are set, evaluations are made, and actions are taken that will help the unit improve its effectiveness* ». Ils présentent

aussi la possibilité qu'ont les dirigeants de visiter directement leurs filiales pour effectuer un contrôle.

Quant aux contrôles indirects, Hodgetts et Luthans (1994:223) expliquent qu'ils sont effectués via des rapports ou toutes autres formes de documentations écrites. Ces auteurs donnent les exemples des rapports d'opérations mensuelles qui sont envoyés au siège social ou à la direction centrale pour évaluation. Nous pouvons également penser aux rapports financiers, aux rapports de dépenses, aux ratios financiers qui peuvent être scrutés à cette fin.

2.1.3.6 Explicite

Pour Metz et *al.* (2003:518), la forme explicite du contrôle « *is carried out by hierarchies, rules and functions* ». Ces contrôles sont formels et visibles dans les organisations. Ils peuvent prendre diverses formes, notamment des divisions du travail, des comptes rendus, des rapports, des comptes de dépenses, des feuilles de temps, des procédures comptables, des conciliations bancaires, des codes vestimentaires, etc. Proulx (2003:6) explique que ces contrôles externes « illustrent la volonté de la direction d'aller dans un sens donné ». C'est la partie visible de l'iceberg, si l'on peut dire.

2.1.3.7 Hiérarchique

La hiérarchie est partout, dans toutes les entreprises, publiques ou non. Comme nous l'avons mentionné, Metz et *al.* (2003) présentent le contrôle hiérarchique comme étant explicite, formel et visible dans les organisations. Pour Burlaud (2004:8), il s'agit « d'un pilotage direct réduisant au maximum l'autonomie formelle des acteurs ». Pour sa part, Hood (1998:51) le présente comme « *a ladder of authority* ». Dans le même sens, Simons (1995:3) associe ce contrôle traditionnel à un « *top-down strategy setting* ». Ainsi, un individu est désigné comme étant supérieur, dans la structure organisationnelle, à un autre individu. Par conséquent,

ceci permet « *conscious oversight and inspection, formal power to approve or reject, to pronounce on disputes or complaints, to forbid, command, permit, and punish* » (Hood, 1998:51).

Enfin, selon Burlaud (2004:8), « bien utilisé, le contrôle par la hiérarchie apporte un équilibre entre l'initiative individuelle qui ne peut jamais disparaître et une coordination nécessaire ».

2.1.3.8 Internalisé

Les contrôles « internalisés » sont ceux que les individus et les groupes s'appliquent à eux-mêmes, inconsciemment, mais de manière très effective (Proulx, 2006:6). Au sein d'une organisation, ces contrôles s'appuient « sur un ensemble de valeurs généralement partagées par le personnel » et, dans une certaine mesure, « ces valeurs émergent et se construisent progressivement au sein de la collectivité, reflétant l'expérience du groupe » (Burlaud et *al.*, 2004:11). Cela va dans le même sens que le contrôle implicite présenté par Metz et *al.* (2003:518) et que le contrôle « par mutualité »[4] développé par Hood (1998 et 2004).

Pour Metz et *al.* (2003) et Proulx (2006), ces contrôles proviennent de l'apprentissage que les gestionnaires ont reçu tout au long de leur vie. Ces apprentissages peuvent provenir de l'éducation ou de la formation professionnelle des gestionnaires, des processus de socialisation auxquels ils ont été soumis, de la société dans laquelle ils ont grandi ou des politiques d'une organisation et de sa culture organisationnelle.

Dans une optique davantage organisationnelle, Hood (2004:6) définit la mutualité comme un « *control of individuals by formal or informal group processes* ». Autrement dit, ce sont des mécanismes institutionnels « *that make individuals answerable to a group or require them to accommodate the preferences of others* ».

[4] Traduction libre de *Mutuality*

Ainsi, l'influence horizontale fait en sorte que l'individu ou le gestionnaire public soumis à ce contrôle aligne ses comportements sur ceux de ses pairs. Il explique enfin que ces contrôles sont communs dans les organisations publiques.

De Montricher (2004:151) présente le cas des corps de métiers (inspection générale des finances, ponts et chaussées, etc.) en France dans lesquels, les standards sont fixés par les pairs et le contrôle du comportement des individus s'effectue par le Grands corps lui-même. Le jumelage des policiers en équipe de deux pour les patrouilles, le partage des aires de travail ou des bureaux, les armées citoyennes, les congrès professionnels sont aussi des exemples de ce contrôle présenté par Hood (1998 et 2004).

Notons enfin, que le contrôle internalisé est vu comme une pratique culturelle intégrée et, donc, qu'il sera particulièrement sensible au contexte local de chaque organisation (Metz et *al.*, 2003:518) par conséquent, au contexte culturel.

2.1.3.9 D'optimisation et le cas du vérificateur général

Dans ce type de contrôle, l'on vérifie si l'organisation a obtenu le meilleur produit au même prix ou un produit au meilleur prix. Dans le dernier cas, selon l'inventaire des besoins recensés et les *pro forma* ou soumissions obtenus, par exemple, pour un écran d'ordinateur, de l'essence ou du sel, la recherche se consacrera à obtenir le meilleur prix pour un produit précis. Dans le premier cas, l'analyse se fondera d'abord sur l'étude des caractéristiques. Par exemple, une municipalité voulant acheter une voiture de police aura l'embarras du choix – américaine, japonaise, allemande, le choix ne manque pas – mais en fonction de son budget, elle choisira la voiture offrant le maximum d'avantages.

Cette vision d'optimisation est reprise par Santo et Verrier (1993:27) qui expliquent que « l'approche managériale du contrôle vise à renforcer l'efficacité et l'efficience des organisations publiques » par des choix éclairés.

C'est dans cette lignée que Beauregard (2006:28) présente le troisième rôle du Vérificateur général du Québec, qui est de « s'assurer que l'administration optimise ses ressources sans toutefois mettre en péril le bien-fondé ou la pertinence des politiques gouvernementales et des objectifs des programmes ». Ainsi, la « vérification d'optimisation consiste à s'assurer que l'administration gouvernementale a bien fait ce qu'elle devait faire, qu'elle utilise l'argent des citoyens à bon escient et, surtout, qu'elle rend compte de cette utilisation ».

À titre d'exemple, Breton et Proulx (2006:3) présentent le cas de la Curatelle publique du Québec qui a consenti, en 1997, à ce que le Vérificateur général effectue une vérification d'optimisation des ressources (VOR) sur la gestion de son personnel. La VOR avait comme but « de savoir si le personnel était utilisé de façon efficiente, économique et efficace ». Cet examen a soulevé plusieurs questions. D'abord, « la question est de savoir si on a investi assez de ressources pour obtenir des résultats de niveau suffisant ». Puis, la question est au niveau de la nature même du travail. Et enfin, la question est de savoir s'il y a « trop ou pas assez d'employés ».

Ces actions permettent donc au Vérificateur général « d'influencer favorablement sur la gestion et ainsi aider les gestionnaires » (Beauregard, 2006:28).

2.1.3.10 Du rendement

Ce contrôle s'intéresse au rendement ou à la productivité des agents ou de l'appareil administratif pendant une période donnée. Pour Anthony et Young (1994:632) la mesure de productivité est une orientation de moyens qui se rapporte à une activité supportée par l'organisation. Ce contrôle porte une évaluation sur ce qui est accompli à un moment choisi. « Par exemple, on évaluerait le rendement d'un médecin selon le nombre de patients vu chaque heure » (Chouinard, 1994:204). Mais le contrôle du rendement peut prendre un sens plus normatif. Vidal (1971:98) explique qu'il est « le rapport entre une mesure du volume de la production réelle et la norme de production pendant la même période ». Cela

permet ainsi de « porter un jugement sur la valeur de la contribution spécifique d'un individu à l'organisation qui l'emploie » (Bazinet, 1980:3) et cela peut aussi être dit de la contribution d'une équipe, d'un service, d'une directeur, d'un ministère, etc.

2.1.3.11 Des résultats

Pour sa part, le contrôle des résultats met l'accent sur les performances obtenues dans le cadre des opérations ou des activités d'une organisation, d'un gouvernement, etc. Ces résultats sont mesurés à un moment déterminé d'avance et sont comparés aux objectifs fixés au préalable en début d'exercice. Cela est conforme à la vision du Gouvernement du Québec (2000:22) dans son *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion*, qui présente les résultats comme étant « les réalisations effectives constatées à la fin d'une période précise, comparées à des cibles énoncées au début de ladite période ».

Le contrôle des résultats est une des composantes de la gestion axée sur les résultats. Et comme ce document nous le précise, « gérer par résultats signifie concentrer l'essentiel de son attention à l'atteinte de résultats » (2000:5). Anthony et Young (1994:633) confirment ceci en stipulant que ce contrôle est centré sur les résultats. En somme, la gestion par résultats dans le secteur public met l'accent sur « les résultats plutôt que sur les règles et les procédures » (Gouvernement du Québec, 2002:9). L'OCDE (1994:15) explique que ce désir est une préoccupation importante pour plusieurs de ses membres.

Par contre, comme nous l'expliquent Beekun et *al.* (1998:5), cette concentration sur les résultats peut entraîner des risques pour les employés « *because undesirable outcomes can occur even when the employee performs his/her job effectively* ».

De plus, l'OCDE (1994:53) explique que cette orientation vers les résultats présente des difficultés significatives. Nous en soulèverons trois pour les fins de notre projet. D'abord, la définition des objectifs et des indicateurs des programmes et des

politiques publiques n'est pas toujours formulée « en termes quantifiables » par les responsables, ce qui peut nuire aux agents dans leur exécution. Ensuite, la définition des résultats s'avère aussi difficile à réaliser puisque ceux-ci « n'apparaissent souvent qu'à long terme et peuvent être influencés par des facteurs significatifs dont une organisation n'a pas la maîtrise ». Enfin, au niveau structurel, il peut se révéler « difficile d'introduire un système de mesure des performances si, pour une raison ou pour une autre, le système de gestion en place ne peut être modifié » ou est difficilement modifiable.

En somme, bien que ce sujet soit fortement discuté depuis l'avènement des processus de modernisation des administrations publiques, l'OCDE (1994:16) précise que « la mesure des performances du secteur public se trouve encore dans une phase de transition. Même dans les pays où on la pratique à tous les niveaux d'administration, elle n'est ni exhaustive ni vraiment systématique. » Étant donné que l'instauration de ce contrôle est priorisée dans certains secteurs plus que dans d'autres, il faudra encore attendre quelques années pour que « la mesure des performances soit régulièrement utilisée dans l'ensemble des pays de l'OCDE comme un grand outil de décision stratégique et opérationnelle, et comme moyen d'améliorer la gestion du secteur public. »

Maintenant que nous avons précisé la notion de contrôle, nous entrons dans la seconde composante de notre cadre conceptuel, la culture nationale.

2.2 La culture et la spécificité nationale

Dans cette section, nous présentons des éléments constituants du concept de culture nationale (2.2.2) pour les fins de notre travail. Mais avant, nous allons tenter de préciser les contours de la notion de culture (2.2.1).

2.2.1 La culture – notion générale

La culture est une notion complexe. Allali (2002:61) explique que « la notion de culture est indubitablement l'une des plus difficiles à cerner ». Il semble que le spectre d'explication qu'elle couvre fait partie intégrante de cette problématique. Kamdem (2002:27) nous expose que « l'utilisation de cette notion, centrale en sciences sociales, a connu une évolution marquante depuis plusieurs siècles » et que « la littérature sur ce sujet est très abondante et diversifiée ». Par conséquent, nous nous contenterons de présenter ici les éléments utiles à la compréhension de cette notion pour les fins de notre recherche.

En effet, dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à la culture, mais pas la culture du point de vue de l'homme cultivé, constituée de la « somme des savoirs accumulés » (Allali, 2002:61), ni du point de vue « de la création et du développement des idées et connaissances nouvelles » (Kamdem, 2002:28), ni de l'apanage de celui « qui sait apprécier les arts et les belles-lettres » (Gauthey et Xardel, 1990 :17).

Celle qui nous intéresse, que nous étudions ici, traite « des ensembles de caractéristiques propres à un groupe ou à une communauté humaine » (Allali, 2002:61) et présente « les traits communs aux membres d'une société qui influencent les comportements dans l'entreprise » (Gauthey et Xardel, 1990:17). Ainsi, « la culture est par essence une programmation mentale collective » (Hofstede, 1987:10).

Cette vision est en lien avec « le concept de culture développé en anthropologie et en sociologie pour rendre compte des systèmes de valeurs, des croyances, des éléments de vie communs aux membres d'une société ou d'un groupe » (Alexandre-Bailly et *al.*, 2003:23).

Aussi, pour ces derniers, « la culture exprime une vision spécifique du monde, composée d'opinions et de valeurs qui permettent d'assurer une maîtrise cognitive de l'environnement en servant de référentiel pour les actes et les conduites à tenir en toutes circonstances ».

Pour Véry et *al.* (1996:61), « *culture represents an imperfectly shared system of interrelated understanding, shaped by its members' shared history and experiences* ». Ils notent aussi que les individus sont rarement conscients de leur propre culture, bien que celle-ci affecte presque tous les aspects de la façon dont les gens d'un groupe interagissent les uns avec les autres ou avec l'extérieur.

Quant à Metz et *al.* (2003:519), ils considèrent que la culture « *has to be conceptualized as a complex representational system constituting identities and symbols and also as a feature, which binds individuals or groups of individuals to certain set of values, beliefs, understandings and ways of sense-making* ».

Pour Hofstede (1987:10), les « programmes culturels sont difficiles à modifier, à moins que l'on ne détache l'individu de sa culture ». Aussi, « dans une nation ou une partie de nation, la culture n'évolue que lentement ». Pour ce dernier, la raison en est simple, puisque le contenu de la culture est figé dans les différentes institutions existant en son sein, tout en étant « le reflet de traditions et de façons de penser communes qui sont enracinées dans la culture commune et peuvent différer selon la culture ».

Enfin, Alexandre-Bailly et *al.* (2003:23) nous expliquent que « ce phénomène de culture est général; toutes les sociétés ont une culture ». Ces derniers postulats

nous permettent d'introduire notre prochaine section qui traite de la culture nationale.

2.2.2 La culture nationale

La culture nationale englobe la notion générale de culture, mais limite le champ d'interprétation à un ensemble particulier ou à une région donnée. Ainsi, Hofstede (1987:10) présente ce paradigme en expliquant que la culture nationale « est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes ». Cette distinction avec les autres groupes est importante et est à la base de la définition de la culture nationale.

Toujours selon Hofstede (1987:11), « la description d'une culture nationale se réfère à des éléments communs au sein de chaque nation, mais il ne faut pas les généraliser à tous les individus de cette nation ». Ainsi, « la culture nationale constatée est une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent ce pays ».

A propos de l'utilisation de la culture nationale comme synonyme de culture dans la littérature traitant d'analyses interculturelles, Very et *al.* (1996:61) expliquent que « *clearly this framing of the concept is somewhat atheoretical and imprecise, since no nation is so pure that all of its members share a single dominant viewpoint* ». Ils ajoutent que néanmoins, les membres d'une nation font face à une variété d'expériences et d'institutions qui forme leurs valeurs.

Allali (2002:68) fait également ressortir le danger de « catégoriser une culture sur la base de quelques éléments », parce que cela « implique une généralisation, voire une sorte d'universalisation à échelle réduite, fort dangereuse et réductrice ».

En outre, Harrison et McKinnon (1999:483) ont identifié quatre faiblesses majeures des approches qui ont utilisé la notion de culture nationale dans leurs analyses des systèmes de contrôle en gestion. Ce sont :

(i) the failure to consider the totality of the cultural domain in theoretical exposition;

(ii) a tendency to not consider explicitly the differential intensity of cultural norms and values across nations;

(iii) a tendency to treat culture simplistically both in the form of its representation as a limited set of aggregate dimensions, and in the assumption of a uniformity and unidimensionality of those dimensions; and

(iv) an excessive reliance on the value dimensional conceptualisation of culture, which has produced a highly restricted conception and focus on culture, and placed critical limits on the extent of understanding derived from the research to date.

Comme Metz et *al.* (2003:20) nous l'expliquent, les critiques à l'endroit de ce concept ne suggèrent pas l'inexistence de différences culturelles entre les pays. Bien au contraire, plusieurs auteurs ont mis en exergue leur existence, soit entre un petit nombre ou entre un plus grand nombre de pays (Massie, 1971; Laurent, 1980; Hofstede, 1987 et 1994; Gauthey et Xardel, 1990; Proulx, 2002 et 2003). Ainsi, nous jugeons que ces remarques sont davantage des mises en garde quant à l'utilisation de ce paradigme. C'est pourquoi nous sommes d'avis que la base d'analyse proposée par la culture nationale est pertinente à notre analyse.

Suite à ces précisions, nous pouvons maintenant relier les éléments de la culture nationale à notre site de recherche, le Maroc. C'est ce que nous nous efforcerons de faire dans la prochaine section.

2.3 L'Administration publique au Maroc

Dans cette section, nous présentons notre site de recherche, le Maroc. Pour ce faire, nous avons divisé cette section en trois points : le premier donne un aperçu général du pays (2.3.1); le second présente l'administration marocaine (2.3.2); et le troisième présente certains traits caractéristiques des managers marocains (2.3.3).

2.3.1 Le Royaume du Maroc – un aperçu

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous souhaitons mentionner que nous ne cherchons pas à présenter en détail l'histoire du Maroc car plusieurs auteurs s'intéressant à ce sujet l'ont déjà fait. Il nous importe par contre de dresser un portrait général du pays quant à sa géographie, aux influences externes qu'il a connues et à sa population.

Comme nous l'explique le site officiel du ministère de la Communication du Maroc, « le Royaume du Maroc est l'une des plus vieilles monarchies du monde. Fondée il y a 12 siècles, la Royauté constitue le garant de l'unité du pays et de la liberté des citoyens ».

Le nom arabe du Royaume du Maroc est « *Al-maghrib* » (المغرب en arabe); il dérive de « *Al-maghrib al-aqsa* » ou « le pays du couchant lointain » et tient son nom français d'une déformation de la prononciation espagnole de Marrakech, *Marruecos* » (Wikipedia.org, 2006). Ce pays est situé au nord-ouest de l'Afrique. Sa côte Ouest donne sur l'océan Atlantique et se termine au Nord, au-delà du détroit de Gibraltar, sur la Méditerranée. Il partage ses frontières (terrestres et maritimes) avec l'Algérie, la Mauritanie et l'Espagne; en un mot, avec l'Europe, le monde arabe et l'Afrique. À notre avis, ceci a manifestement influencé et favorisé les échanges interculturels et le foisonnement de visiteurs dont nous parlerons sous peu. Dans cette perspective géographique, Valay-Nadeau (2001:1) explique que

BIBLIOTHÈQUE - ENAP

l'emplacement géographique du Maroc « représente pour toute puissance un pied à terre très enviable ».

Historiquement, le Maroc a connu diverses influences et celles-ci ont modelé son image contemporaine. En effet, le pays a été visité à travers les époques par de nombreux peuples, tantôt guerriers, tantôt marchands, tantôt esclaves, etc. Ils étaient Romains, Byzantins, Carthaginois, Phéniciens, Arabes, Juifs, Soudanais, Espagnols, Portugais, Français, etc. (Boisvieux et Wilmes, 2002; Allali, 2002). Ces divers échanges ont contribué à métisser la population marocaine. Allali (2002:67) mentionne que « ces origines multiples sont venues se greffer aux autochtones berbères qui constituent à eux seuls plusieurs peuples, créant ainsi un amalgame exceptionnel ». En résumé, nous pouvons dire que la population du Maroc « est en fait un mélange peu commun de races ».

Le Maroc compte actuellement une population avoisinant les 30,5 millions d'habitants (Smith, 2005:103). Et qu'ils soient d'origine arabe ou berbère, Kabasakal et Bodur (2002:44) nous expliquent que la grande majorité des Marocains sont des musulmans d'appartenance sunnite.

Ces facteurs ont modelé la culture marocaine et, comme Ali et Wahabi (1995:88) nous l'expliquent, les Marocains partagent certaines caractéristiques au niveau des valeurs et normes islamiques et bédouines avec le reste du monde arabe, soit l'hospitalité, la fierté et le courage.

Proulx (2002:7) nous mentionne que plus récemment le Maroc « a connu une forte influence européenne et, surtout, en provenance de la France ». En effet, le Maroc a été sous influence française pendant de nombreuses années et cette présence a été renforcée par la signature du traité de protectorat par le Général Lyautey à Fès en 1912. Et ce n'est que 44 ans plus tard, en 1956, que le Maroc s'est libéré de l'occupation et a proclamé son indépendance (Valay-Nadeau, 2001:2; Boisvieux et Wilmes, 2002).

Enfin, comme nous l'avons mentionné, Kabasakal et Bodur (2002:40) présentent le Maroc comme un pont entre l'Est et l'Ouest.

2.3.2 Le Maroc et son administration

> « L'État avait un rôle d'assistance et de prise en charge. Il passe à un rôle d'accompagnateur et de garant du bon fonctionnement de l'économie libérale. Dans tous les domaines, des réformes ont été entreprises de façon à conduire ces changements raisonnablement et sans heurts. Les années à venir seront marquées par la poursuite de ces changements... Aussi bien à l'échelle centrale qu'à l'échelle locale, l'appareil administratif doit voir sa réglementation se simplifier et s'assouplir, devenir plus flexible et, en définitive, constituer un environnement favorable à la libre entreprise ». (Roi Hassan II, extrait du Discours du Trône (mars 1988), AAMTPFPFC, 1990)

C'est en 1962, six ans après son indépendance, que le Maroc s'est doté de sa première constitution. Celle-ci définit le pays comme une monarchie constitutionnelle, démocratique et sociale (Cubertafond, 1997:16) et instaure un système parlementaire bicamériste. Ainsi, le gouvernement est responsable tant devant le Roi que devant le parlement.

Malgré son indépendance, le pays reste très proche de la France et cette dernière influence considérablement le monde des affaires marocain, ainsi que son Administration. Au niveau des affaires, Ali et Wahabi (1995:89) expliquent que les managers Marocains « *are educated and trained using French language and business literature* ». Aussi, ces auteurs nous apprennent que la plupart des organisations marocaines ont été modelées d'après des firmes françaises et que certaines d'entre elles ont été structurées pour servir le marché français.

Proulx (2002:7), utilisant les propos de Martinet à propos de la France, explique que dans cette dernière, « les lois et les procédures administratives et le statut des

managers ont un fort degré d'importance dans la définition des paradigmes de son administration publique ».

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'administration marocaine connaît depuis une dizaine d'années d'importants changements. Ceux-ci convergent vers une démocratisation de la vie publique et une plus grande transparence du mode de fonctionnement de l'État et de ses institutions » (BAfD-OCDE, 2004:273). Ces changements semblent nécessaires puisque comme nous l'explique Valay-Nadeau, 2001:5), certains acteurs dominent les sphères politiques, économiques et sociales depuis plus d'un siècle.

Ainsi, afin d'adapter leurs institutions et structures administratives aux nouvelles réalités économiques, le gouvernement a déployé d'énormes efforts de modernisation, pendant cette dernière décennie (AAMTPFPFC, 1990; Banque mondiale, 2001). Le Maroc poursuit toujours cette quête de modernité comme en témoigne le programme du gouvernement présenté par l'actuel premier ministre du Maroc devant la Chambre des représentants en novembre 2002. En effet, dans ce document, nous pouvons lire que « la réforme de l'administration publique sera parmi les préoccupations fondamentales de ce gouvernement, qui poursuivra les efforts pour son développement, sa modernisation et l'amélioration du niveau de sa rentabilité et de ses relations avec les citoyens » (Gouvernement du Maroc, 2002:22). Concernant notre sujet d'intérêt, nous pouvons également lire dans ce programme un des projets du premier ministre, soit « l'établissement d'un système d'évaluation de la qualité des prestations des services publics par la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation, le contrôle de leur efficience et du degré de satisfaction des objectifs qui leur sont impartis et du niveau de satisfaction de leurs usagers ».

2.3.3 Les gestionnaires marocains et leur culture

Maintenant, afin de présenter certains des traits caractéristiques des gestionnaires marocains, nous utilisons la nomenclature et les résultats de l'étude de Proulx (2002) sur *l'impact des réformes managériales sur les relations informelles dans le secteur public*.

2.3.3.1 Rôle formel du manager

À ce niveau, Proulx (2002:12) explique que les gestionnaires marocains questionnés ont manifesté une préférence soutenue « pour un environnement managérial hiérarchisé, formel et contrôlé », donc plus prévisible.

Lorsqu'il y a ambiguïté, à l'intérieur d'un département, dans le rôle des membres, ils préfèrent une description des fonctions afin d'apporter les clarifications nécessaires. Ainsi, ils manifestent qu'il est essentiel d'élaborer des plans détaillés afin que chaque subordonné connaisse bien ce qu'il a à effectuer. De plus, ils croient qu'il est très important d'éviter toute structure permettant à un subordonné d'avoir deux superviseurs.

Enfin, ils considèrent dans une large mesure que le gestionnaire public a la responsabilité d'appliquer les règles administratives.

2.3.3.2 Bureaucratie

Aux questions touchant ce sujet, les gestionnaires ont montré une acceptation marquée du concept de bureaucratie. Ainsi, ils sont en faveur que l'administration publique implique une part importante de routine. De plus, ils affirment que pour eux, le gestionnaire public est avant tout un rouage de la machine gouvernementale. Cela va évidemment à contresens des objectifs du nouveau

management public, puisque celui-ci laisse davantage d'autonomie, de créativité et de responsabilité aux managers (Aucoin, 1990; OCDE, 1995; Polidano, 1999; Proulx, 2002).

2.3.3.3 Image du manager

Proulx (2002:13) définit ce point comme traitant « du statut du manager dans la hiérarchie et la société ». Pour les gestionnaires interrogés, le manager public est un symbole social, qui donne des réponses précises, qui prend les bonnes décisions et qui joue un rôle politique. De plus, pour eux, la productivité dans le secteur public est habituellement inférieure à celle du secteur privé.

Ainsi, pour les personnes consultées, le gestionnaire public est le reflet du gouvernement en place, tant par son attitude que par son efficacité. Il est très important pour eux qu'un gestionnaire soit en mesure de répondre précisément à la majorité des questions posées par des subordonnés touchant le travail. D'Iribarne (1990:32) ajoute à ce sujet que, dans les pays arabes, « on utilisera volontiers un intermédiaire pour sonder les intentions de l'interlocuteur et on ne manifestera ouvertement ses propres intentions qu'une fois que l'on sera sûr qu'elles seront bien accueillies ».

2.3.3.4 Relations interpersonnelles

Les gestionnaires ayant répondu aux questions se rapportant à ce sujet ont affirmé qu'ils accordaient peu d'importance aux relations humaines au travail. Ainsi, pour eux, les relations interpersonnelles au travail ne sont pas une source d'inquiétude majeure. De plus, ils ont mentionné que la gestion de ces relations n'était pas quelque chose de très exigeant dans leur travail quotidien.

Dans une autre optique, ils ont affirmé que, selon eux, un gestionnaire à la responsabilité de garder les actions de son bureau secrètes. Ainsi, « le secret doit être conservé dans plusieurs occasions » (Proulx, 2002:13).

2.3.3.5 Relations informelles

Selon les données obtenues par Proulx (2002:15), il semble que l'utilisation de raccourcis pour court-circuiter la hiérarchie soit quelque chose de valorisé au Maroc ». Par conséquent, ceci place les relations personnelles, le réseau de contacts, à l'avant scène. Ainsi, les gestionnaires ont répondu que l'établissement de relations est souvent nécessaire pour contourner la hiérarchie et que leurs qualités personnelles ne sont pas les seuls facteurs qui leur ont permis d'obtenir la position qu'ils ont actuellement.

En définitive, pour reprendre les propos d'Allali (2002:68), nous pouvons dire « que gérer à la marocaine implique la recherche de l'adéquation entre deux tendances phares difficilement mais "possiblement" conciliables : la mise en œuvre de règles d'administration et de normes de travail impliquant le contrôle des ressources à la disposition de l'entreprise, d'une part, et la nécessité de préserver la dignité de l'employé marocain vaille que vaille, d'autre part. »

3 CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Dans cette troisième partie, nous présentons notre cadre conceptuel (3.1). Celui-ci nous servira dans notre recherche tant pour la collecte de données et la présentation des résultats que pour l'analyse de ceux-ci. Nous préciserons également les objectifs de notre démarche (3.2).

3.1 Éléments du cadre conceptuel

Comme nous l'avons vu, notre intention est d'explorer la façon dont le contrôle est compris et fait au Maroc. Considérant que la vision universaliste du management a été mise de coté suite aux études de Hofstede (Chevrier, 2000:10), la question de la compréhension générale d'un des éléments importants du management traditionnel et du nouveau management public dans une perspective culturelle particulière se pose.

Ainsi, afin d'étudier cette question, nous avons constitué un cadre conceptuel, composé de trois parties, qui regroupe les informations que nous avons présentées et que nous jugeons nécessaires et pertinentes à notre analyse.

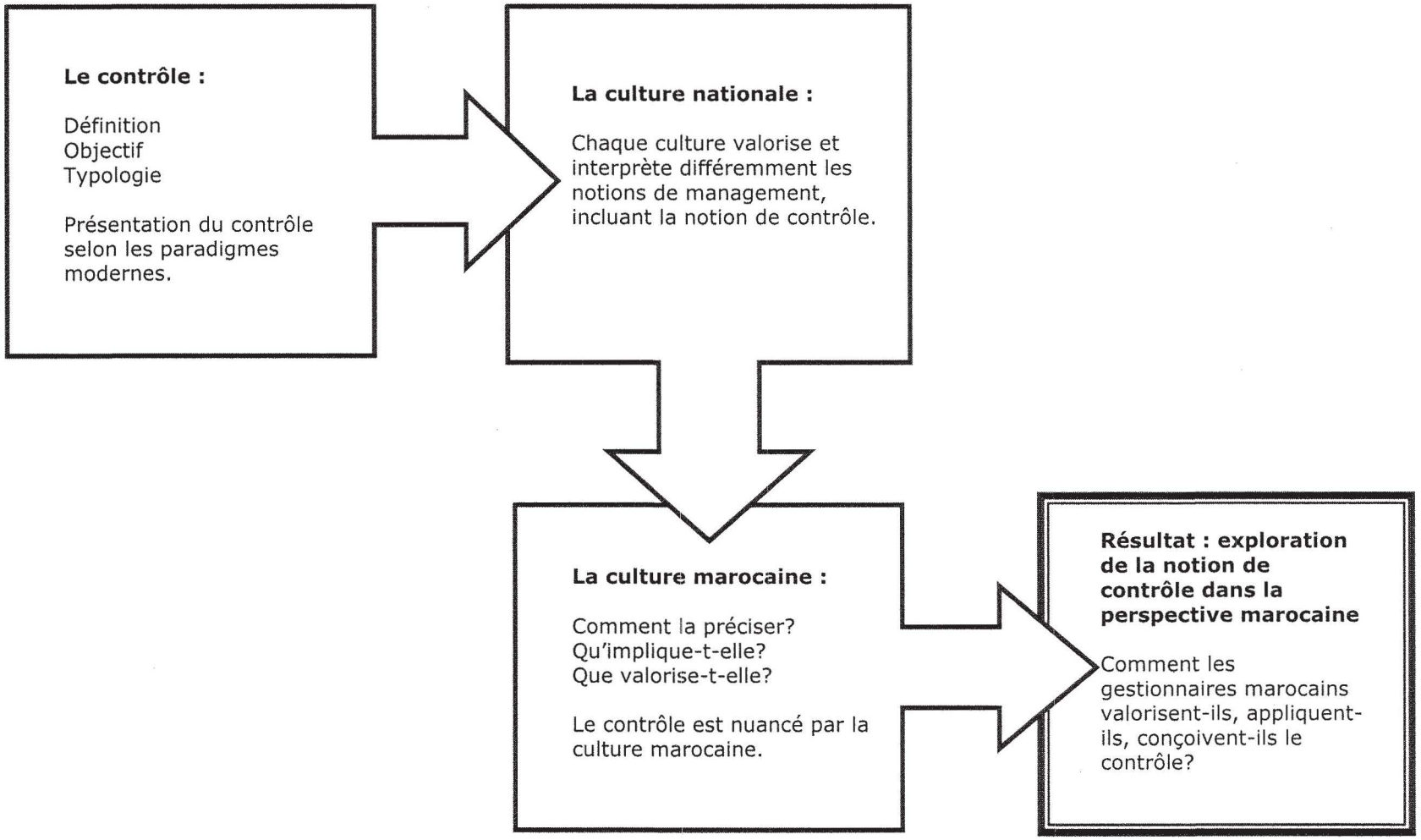
La première partie inclut l'ensemble des éléments définissant la notion de contrôle, soit la définition de la notion de contrôle selon les paradigmes dominants, la présentation de l'objectif du contrôle et une typologie de cette notion. Cela nous donnera une image théorique du contrôle, telle que véhiculée dans la pensée managériale moderne.

La seconde partie traitera de la notion de culture nationale. Cette dernière a une influence considérable sur les conceptions du management. En effet, comme nous l'avons mentionné, la culture nationale est un filtre permettant aux gestionnaires de déchiffrer la réalité qui les entoure.

Et la troisième partie de notre cadre conceptuel introduit la culture marocaine comme prisme d'interprétation du contrôle. Ainsi, selon nos recherches, nous avons fait ressortir certains traits des gestionnaires marocains, ce qui nous donne des outils d'interprétation dans cette culture particulière.

La section suivante (3.1.1) présente le graphique de notre cadre conceptuel.

3.1.1 Graphique du cadre conceptuel



3.2 Objectif de la recherche

Maintenant, suite à la présentation de notre cadre conceptuel, nous pouvons faire ressortir les différents objectifs, général et particuliers, de notre projet.

Globalement, dans la perspective culturelle particulière du Maroc, nous aspirons à explorer la notion de contrôle en nous inspirant des paradigmes modernes que nous avons présentés précédemment.

Plus particulièrement, selon le point de vue des gestionnaires de la fonction publique marocaine, nous voulons en connaître davantage sur :

- Les types de contrôle qu'ils appliquent;
- Les objectifs qu'ils ont lorsqu'ils les appliquent;
- Leur définition et leur conception du contrôle.

4 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Cette quatrième partie présente la démarche méthodologique que nous avons retenue dans notre étude sur le contrôle dans l'administration marocaine. Plus précisément, nous exposons ici les caractéristiques de notre recherche et les techniques qui nous ont permis, d'une part, de recueillir les données nécessaires à notre recherche et, d'autre part, de les analyser afin d'atteindre nos objectifs.

Pour ce faire, cette partie est divisée en quatre sections. La première traite du type de recherche que nous effectuons (4.1), la seconde, de la population visée par notre étude (4.2), la troisième, de l'outil utilisé pour la cueillette des données (4.3) et la quatrième, de l'analyse des données (4.4).

4.1 Type de recherche

Comme nous l'avons expliqué, notre recherche ne se concentre pas seulement sur des contrôles visibles, ou des contrôles que l'on peut répertorier à partir de guides, de manuels de procédures ou de lois. Elle inclut également des contrôles qui sont plus difficiles à cerner, tels que les contrôles culturels ou sociaux.

Ainsi, ces derniers éléments nous amènent à considérer l'emploi d'une méthode qui nous permette de mettre en relief le spectre complet du contrôle présenté par les acteurs publics visités au Maroc. C'est pour cela que nous avons orienté notre recherche dans une optique qualitative, en utilisant la méthode herméneutique pour déchiffrer la complexité du contrôle au Maroc. Les deux sous-sections suivantes expliquent notre choix et quelques particularités de ces deux notions.

4.1.1 La recherche qualitative

Dans cette sous-section, nous commencerons par exposer quelques attributs de la recherche qualitative, puis quelques-uns de ses points forts, et enfin, nous validerons son utilisation dans le cadre de notre projet.

Miles et *al.* (2003:22) exposent différentes caractéristiques récurrentes à la recherche qualitative, nous en présentons quelques-unes :

- « La recherche qualitative se conduit par un contact [...] intense avec un terrain ou une situation de vie;
- Le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension holiste (systématique, globale, intégrée) du contexte de l'étude : sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicites;
- Le chercheur essaie de capter des données sur les perceptions d'acteurs locaux de l'intérieur, à l'aide d'un processus d'attention approfondie, de compréhension empathique [...] sur les sujets abordés;
- Une tâche importante est d'expliquer la façon dont les personnes dans des contextes particuliers comprennent, rendent compte, agissent et sinon gèrent leurs situations quotidiennes;
- Relativement peu d'instrumentation standardisée est utilisée au départ. Le chercheur est essentiellement l'outil principal de l'étude;
- La majeure partie de l'analyse est réalisée à l'aide de mots. Les mots peuvent être assemblés, regroupés ou répartis dans des segments sémiotiques. Ils peuvent être organisés de façon à permettre au chercheur de contraster, de comparer, d'analyser et d'établir des modèles. »

Pour sa part, Patton (1987:7) précise que la recherche qualitative peut se composer de trois types de données collectées : « *in-depth, open-ended interviews; direct observation; and written documents* », ce qui inclut des documents comme des

questionnaires, les comptes rendus de conférences, etc. Dans notre cas, nous avons utilisé des entrevues afin de générer nos données brutes. Ces dernières ont par la suite été retranscrites pour nous permettre d'explorer notre sujet. Nous reviendrons sur ces informations dans les sections qui suivent.

Au sujet des données qualitatives, Miles et *al.* (2003:11) expliquent qu'elles sont « séduisantes ». En effet, selon eux, « elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. » Ils ajoutent, qu'avec ces données les chercheurs peuvent dépasser « leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux », car elles permettent de « respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes ».

Enfin, Lowery et Evans (2004:308) ajoutent à cela en précisant que « *sound qualitative research constitutes more than ideological posturing or the expression of subjective feelings.* » Elle exprime des choses à propos de l'environnement social dans lequel vit l'acteur. Dans le cadre de notre projet, nous pouvons relier ces informations à notre désir d'obtenir une meilleure compréhension du contrôle dans la perspective culturelle marocaine.

Enfin, dans une optique plus générale, bien que la recherche qualitative soit relativement peu utilisée en management (Gummesson, 1991:1) et que les chercheurs en administration publique aient peu contribué au développement de celle-ci au cours des cinquante dernières années (Lowery et Evans, 2004:311), elle reste un outil de recherche puissant pour les chercheurs évoluant en management (Gummesson, 1991:1), ce que nous souhaitons mettre à profit.

Maintenant que ces éléments sur l'analyse qualitative ont été présentés, il nous faut valider notre choix méthodologique. Patton (1980:41; 1987:88) a présenté différentes questions utiles à ce dessein ou à cette justification. Comme celui-ci l'explique, il faut qu'au moins une de ces questions ou un de ces critères soit vrai

pour que l'utilisation de cette approche se trouve justifiée. Nous présentons ici quelques-uns des critères auxquels répond notre recherche :

- Est-ce que le chercheur est intéressé à élucider et à comprendre des dynamiques internes dans leur globalité?
- Est-ce que l'obtention d'informations détaillées et profondes est nécessaire?
- Est-ce qu'il est nécessaire d'avoir des informations nuancées sur le thème étudié, des informations qui mettent en relief les qualités du sujet traité et non seulement des niveaux, des quantités ou des résultats?
- Est-ce que le chercheur s'intéresse à une approche qui est particulièrement sensible à la collecte de données descriptives, rapportant les informations obtenues selon la perspective propre à chaque auteur, et ce, sur la base d'un contact direct et personnel avec les différents auteurs?

Comme nous pouvons le voir, notre recherche rejoint ces quelques critères. En effet, nous nous attardons à approfondir une notion précise, le contrôle selon les expériences vécues et décrites par différents acteurs issus d'une culture nationale particulière. Donc, pour comprendre et décrire notre sujet dans son intégralité, il nous faut obtenir des informations d'une grande richesse provenant d'acteurs qui vivent et intègrent à leur façon le concept du contrôle.

4.1.2 L'herméneutique

Des différentes méthodes proposées par l'épistémologie qualitative, nous avons choisi d'utiliser l'approche herméneutique, tout en étant conscient que cette dernière est peu utilisée dans notre domaine de recherche, l'administration publique (Lowery et Evans, 2004:312).

Considérant ce que nous avons mentionné plus haut, nous jugeons qu'il nous faut une méthode nous donnant la possibilité de transcender les discours obtenus lors des entrevues et d'en extraire ce que pensent les interviewés du sujet traité. En effet, Molitor (1990:20) explique que cette méthode permet de pénétrer « les représentations sociales ou encore ce que l'on pourrait appeler les explications socialement répandues et qui donnent un sens à la réalité dont le sujet se fait le relais en les traduisant dans les catégories de son expérience, de sa subjectivité. »

Pour Prasad (2002:12), l'herméneutique est une approche importante pour l'interprétation et la compréhension des textes, ce qui nous sera utile puisque nous travaillerons sur les retranscriptions des entrevues réalisées. Il note à son propos qu'elle est d'ailleurs est en plein essor dans différents champs d'intérêt du management.

De plus, comme Molitor (1990:26) l'affirme, « l'individu ne restitue pas ou ne transforme pas la réalité de manière aléatoire mais il le fait avec une certaine cohérence qui apparaît, mais seulement de manière latente, dans son discours. »

Ainsi, cette analyse s'intéresse « aux ressources sociales et culturelles que le sujet utilise dans le récit qu'il fait de son expérience » (Ruquoy, 1990:12); cela nous permettra donc de comprendre la relation qu'il entretient avec « un certain nombre d'objets sociaux ou de situations sociales » et ainsi, « de remonter aux structures sociales » (Molitor, 1990:20) du sujet traité.

Dans notre perspective, l'étude herméneutique nous permettra de répertorier et d'accumuler des informations sur notre sujet d'intérêt, le contrôle, selon des perspectives différentes. Ceci nous permettra donc une mise en valeur holiste du contrôle.

4.2 La population

La population avec laquelle nous travaillons dans le cadre de cette recherche se compose de treize gestionnaires de la fonction publique marocaine. Ces managers sont tous des agents en position d'autorité, c'est-à-dire des directeurs, des chefs de division, des chefs de service, ou l'équivalent, qui ont des fonctions impliquant des responsabilités managériales, incluant la gestion de personnel. (Annexe B – Résumé des entrevues).

Afin de réduire les biais potentiels associés au contexte organisationnel particulier d'un ministère, nous avons interviewé des gestionnaires provenant de sept différents ministères.

Pour ce qui est de la taille de notre population, Patton (1987 et 2002) explique que le nombre de gestionnaire à interviewer dans le cadre d'une recherche comme la nôtre, est fonction de la profondeur et de la richesse des entrevues réalisées.

En effet, tel que Juan (1999:108) l'explique, « un très petit nombre de représentants suffit souvent ». Il précise, s'ils sont « bien exploités, une dizaine d'entretiens peut permettre [...] de tester des hypothèses ou d'étayer un raisonnement ». Cela nous permet donc de valider la taille de notre population.

4.2.1 Confidentialité des informations

Comme il est précisé dans la partie introductive de notre protocole d'entrevue (Annexe A – Guide d'entrevue), nous avons garantie l'anonymat aux personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de nos entrevues. Nous croyons d'ailleurs que ceci nous a aidé à obtenir des entrevues en profondeur, où les gestionnaires ont pu discuter à leur guise et sans contraintes externes.

Dans cette optique de confidentialité, lorsque nous avons présenté nos observations et notre analyse (cinquième et sixième parties), nous avons utilisé les citations de nos témoins clés sans plus, c'est-à-dire sans préciser qui est l'auteur de l'élément de discussion utilisé.

Aussi, dans notre annexe présentant les informations sur nos entrevues, nous n'avons inclus que les informations pertinentes à notre évaluation, soit le nom des postes occupés par les managers, leur organisation d'appartenance et le minutage de chaque entrevue.

4.3 La cueillette des données

Considérant les éléments méthodologiques que nous avons présentés, ainsi que les possibles difficultés que nous aurons à obtenir des informations sur les contrôles internalisés, moins accessibles, nous avons choisi d'effectuer la cueillette des données brutes via des entrevues.

À notre avis, ce choix est fort intéressant et approprié à notre recherche puisque les entrevues « *yield rich insights into people's experiences, opinions, aspirations, attitudes and feelings* » (May,1997:109).

Comme Gummesson (1991:25) le remarque, l'accès à des données brutes de qualité, soit des données authentiques, est un des premiers problèmes auquel un chercheur peut faire face. Dans cette perspective, les entrevues nous aideront à surmonter cette difficulté vu qu'elles permettent des échanges directs.

4.3.1 L'entrevue semi-structurée

Afin de choisir parmi l'entrevue structurée, semi-structurée ou non structurée, nous avons évalué le niveau de directivité nécessaire dans nos entrevues pour atteindre notre objectif d'acquérir des données brutes de qualité.

Pour Juan (1999:111), « le degré de directivité agit sur la densité de l'information et son orientation : plus il y a directivité, plus le discours de l'interviewé sera orienté par rapport aux objectifs de connaissance de la recherche, mais moins il sera approfondi et riche symboliquement, car il portera moins d'associations libres. »

Ainsi dans notre projet, nous avons besoin de laisser les intervenants s'exprimer à leur guise pour faire émerger des informations requérant beaucoup de nuances tout en gardant le sujet de la discussion axé sur notre thème principal, le contrôle. Nous avons donc besoin d'une méthode mixte en ce qui a trait à la directivité, c'est pourquoi nous avons opté pour l'utilisation de l'entrevue semi-structurée.

En effet, dans ce type d'entrevue, comme l'expliquent Whyte (1991 et 1998) et May (1997), les interviewés ont une grande liberté de construction de leur discours, ils peuvent à leur gré le développer et répondre aux questions posées, mais l'intervieweur a la possibilité de garder le débat orienté vers son thème central afin de le traiter dans son ensemble.

Enfin, au niveau de la préparation, tel que préconisé par cette méthode, nous avons d'abord déterminé certains sujets à traiter avec les participants, en d'autres mots, nous avons balisé nos futures entrevues en fonction de notre cadre théorique et de notre thème. Puis, nous avons développé certaines questions secondaires afin d'aider les interviewés dans l'exploration de ces sujets (Annexe A – Guide d'entrevue).

4.3.2 Déroulement des entrevues

Afin de collecter les informations nécessaires à notre recherche, nous sommes allés au Maroc du 21 mai au 17 juillet 2005.

Lors de chacune des rencontres avec les gestionnaires, nous avons d'abord expliqué la raison de notre séjour au Maroc et les objectifs de notre recherche, sans entrer dans les détails et sans allusions aux sujets et questions qui allaient être traités.

Suite à l'introduction, nous sommes entrés dans le vif du sujet. Des treize entrevues effectuées, douze ont été enregistrées. Dans un cas, nous avons noté notre entretien. Les entrevues se sont déroulées pour la majorité dans les bureaux des agents rencontrés, sauf dans un cas. Dans ce dernier cas, la rencontre s'est déroulée à l'ENA de Rabat. Les différents entretiens ont durée de 30 à 90 minutes. (Annexe B – Résumé des entrevues).

4.4 L'analyse des données recueillies

Afin de réaliser une analyse pertinente et complète des données recueillies dans les entrevues, nous avons réalisé différentes étapes.

Dans un premier temps, comme Miles et *al.* (2003:26) nous l'expliquent, les données recueillies « ne sont pas habituellement immédiatement accessibles à l'analyse mais ont besoin d'être préalablement traitées. » Ainsi, « les enregistrements [ont été] transcrits et corrigés ». Étant donné que le discours est porteur de sens et que les Marocains rencontrés se sont exprimés avec des expressions ayant une signification forte pour eux, dans leur contexte, nous avons choisi garder dans notre retranscription cette saveur marocaine, ce qui nous amené à corriger seulement les éléments de syntaxe simples.

Par la suite, nous avons effectué une lecture verticale (et des relectures) des textes et avec l'aide du logiciel Atlas ti, de la compagnie Scientific Software Development, nous avons mis en évidence et classé les différentes parties qui nous intéressaient, c'est-à-dire les parties des textes qui contiennent les citations que nous jugeons porteuses de sens pour notre étude du contrôle au Maroc et pour son analyse.

Ensuite, nous avons effectué une lecture horizontale (et des relectures) des citations retenues afin d'affiner notre sélection. Nous entendons par ceci, une

lecture par groupe de citations, ou thème par thème. Cela nous a permis d'affiner notre choix et de reclasser certaines citations.

Enfin, ce sont ces données épurées que nous utilisons dans les parties suivantes pour présenter nos observations et les interpréter.

5 OBSERVATIONS

Dans cette cinquième partie, nous présentons nos observations sur les différents contrôles que nous avons pu extraire des entrevues (5.1) et aussi sur les objectifs de ces contrôles (5.2).

5.1 Observations sur les types de contrôle

Cette section expose les différents contrôles qui nous ont été décrits par les gestionnaires que nous avons rencontrés. Comme nous l'avons dit, certains contrôles peuvent combiner plus d'un type de contrôle. Et, afin d'éviter une redondance inutile dans la présentation des types de contrôle, nous ne présenterons un exemple particulier de contrôle qu'une seule fois, en fonction du type de contrôle qui en domine l'explication.

De plus, nous souhaitons préciser qu'au début de chaque type de contrôle dominant que nous décrirons, nous résumerons succinctement le cadre théorique qui s'y rattache afin de resituer le lecteur dans le contexte.

5.1.1 Contrôle par concurrence

Dans le secteur public, ce type de contrôle se présente comme un processus de rivalité ou de compétition où l'on place un individu, ou une organisation, en opposition à un ou plusieurs autres afin d'exercer un contrôle sur l'appareil ou le service public (Hood, 2004:8).

Suite aux entrevues, nous avons relevé que ce type de contrôle s'est manifesté à quatre niveaux. D'abord, par un processus d'achat, encadré et obligatoire, que les agents doivent effectuer pour approvisionner leur service. Ils ont le choix entre l'appel d'offre global, ouvert à tous, et l'invitation fait à un nombre limité de fournisseurs. « La règle générale, c'est la concurrence dans les achats. » « Dans la gestion des marchés publics la réglementation existe, il faut des appels d'offre

ouverts dans la presse pour la transparence. » « Lorsqu'il s'agit d'un bon de commande, [...] au lieu de faire un appel d'offre ouvert où tout le monde peut monter un projet, on peut sonder deux, trois fournisseurs et on a leur offre de prix et on retient le moins-disant, la moins chère, bien sûr s'il répond aux qualités demandées. »

Par la suite, ce contrôle est apparu particulièrement au niveau d'organisations publiques offrant des services en compétition avec le secteur privé. Finalement, elles offrent des services comparables à leurs concurrents et les clients potentiels choisissent au meilleur de leur intérêt. Cet exemple de contrôle est relié au précédent, puisque la clientèle potentielle provenant de l'administration marocaine a l'obligation d'aller en appel d'offre pour s'approvisionner. Cela force ainsi le fournisseur à rivaliser pour obtenir sa clientèle. « Ce n'est pas parce que nous sommes une agence du gouvernement que les administrations ou bien les opérateurs sont obligés de nous prendre. Ils peuvent aller dans le privé... Nous n'avons aucune faveur, quand il y a un appel d'offre, il est dans la presse, nous soumissionnons au même titre que les autres. »

Aussi, les gestionnaires exerçant dans les grands corps de l'administration marocaine nous ont expliqué que ce type de contrôle fait partie de leur politique de recrutement. Ainsi, avant d'être recruté ou de prendre fonction, les aspirants doivent systématiquement subir un examen d'entrée. Cela permet à l'entité de retenir que les meilleurs candidats. « On recrute les gens de l'université, [...] ils sont recrutés sur concours. » « Ce sont les meilleurs qui rentrent et ce sont les meilleurs qui restent. Après les deux ans de formation, ils repassent des tests, un écrit et un oral avec un jury. »

Enfin, le contrôle par concurrence s'est aussi présenté sous la forme de jeux de rôles antonymes. Un premier cas touche l'image juridique du juge, de l'accusation et de la défense, où celui qui est pénalisé ou trouvé coupable se doit de démontrer son innocence. « Lorsque l'un des agents commet des infractions, il est passible de la Cour des comptes, il est appelé, il est jugé, donc on lui demande de s'expliquer et

dans ce cas là, la cour fonctionne comme un tribunal, il peut se faire accompagner par un avocat, nous on lui dit ce qu'on lui reproche... » Le second cas se rapporte aux relations patronales et syndicales. « Le syndicat exerce une pression... Je vois qu'un rien les regarde... Ils écrivent au ministre... font des pressions... Ils sont exigeants, ils disent voilà nous nous étions mis d'accord lors de la réunion, mais rien ne se fait... »

5.1.2 Contrôle de conformité

Par le contrôle de conformité, on s'assure que les règles ou procédures ont été respectées dans la mise en œuvre, en d'autres mots, que l'acte est conforme à la norme.

Au niveau de ce contrôle, nous avons pu observer que la norme peut être définie en premier lieu par l'environnement juridique, par exemple par une loi ou un règlement. « Une fois qu'une prestation est réalisée, ils prennent la facture, la transmettent à notre direction et le directeur la consigne à [notre] division pour règlement. À notre niveau on doit bien étudier la conformité de la chose et le respect de toute la procédure prévue par les textes avant de procéder au règlement. » « Je vérifie en premier lieu l'exactitude des observations faites, [...] par exemple, s'il me dit que telle facture n'est pas conforme à telle ou telle procédure, alors on vérifie. Qu'est-ce que prévoit cette procédure exactement? » « Voilà ce que disent les textes, voilà ce qu'il faut faire... Notre travail est correct, il est basé sur ça. »

En second lieu, la norme peut provenir de la documentation administrative que produisent les fonctionnaires, par exemple des bons de commande, des factures, des appels d'offre, etc. « Lors de la réception de ce matériel, on fait la comparaison, est-ce que vraiment ce qui a été demandé dans le cahier des souscriptions spéciales et ce qui a été envoyé comme documentation est bien le matériel qui a été livré. » « Il y a une application où on emmagasine toutes les données, ça peut être un des

moyens de contrôle de se référer à l'application et de voir la conformité ou l'exactitude des données par rapport à l'existant. »

Cette documentation administrative peut aussi provenir de la hiérarchie, par exemple en utilisant une circulaire, un directeur peut aviser ses agents de nouvelles procédures ou façons de faire, ces dernières deviendront les nouvelles normes. « Donc, quand j'ai pris l'Inspection en 2002, nous avons revu et expliqué de façon précise qu'est-ce que nous attendions des IGM. Donc on a établi une circulaire, le Ministre que j'avais dans le temps a établi une circulaire qui définissait les attributions des IGM. » « On a établi une circulaire sur la gestion du courrier au sein du Ministère. Un courrier qui arrive, par où il doit transiter, quel est le cheminement normal [...] comment [les agents] doivent le faire, etc. Le rôle du Ministre, du secrétaire général, des directions centrales, avec une description de tâches. »

En dernier lieu, la norme peut être fixée par la hiérarchie. Dans ce cas, le supérieur définit son attente et, par la suite, le travail réalisé sera comparé au travail attendu. « Quand je dis que l'on a besoin d'une lettre, je donne les grandes lignes [...] et où trouver les informations au niveau de la documentation. » « Le courrier arrive avec des instructions, soit que je mets mes instructions, soit que je ne mets rien parce que je sais que c'est quelque chose [...] que le service fait quotidiennement. Si le courrier en question nécessite une réunion, on fait une réunion. »

Étant donné que le contrôle de conformité se base en grande partie sur des textes juridiques, il a une forme très explicite. Et dans cette perspective, l'encadrement juridique est significatif et oriente l'exécution des agents, puisqu'il donne un canevas, des outils pour l'exécution. « Le contrôle interne s'exerce en particulier à travers les textes [...], par exemple si l'on prend la division du budget, l'activité est axée autour de tout ce qui est élaboration, l'exécution du budget, préparation des marchés publics... » « Je pose toujours la question quand on me présente un travail, une opération quelconque... vous avez fait ceci, cela, sur la base de quoi? Est-ce que vous vous êtes référés à un texte? » « Ce travail-là est adéquat... il est fait sur la base de telles dispositions réglementaires ou juridiques. » « Vous avez des manuels

qui disent les procédures... qui disent voilà quand vous avez à faire tel marché public vous devez faire ça, ça et ça. »

Ce côté explicite se manifeste aussi par l'existence d'entités de contrôle spécifiques à l'intérieur de la structure de certains ministères ou organisations gouvernementales. Ici, nous pouvons particulièrement penser au Contrôle des engagements des dépenses (CED), aux Comptables de la Paierie principale du Royaume et à l'Inspection générale des finances (IGF) qui sont sous la responsabilité du ministère des Finances; à la Cour des comptes qui relève du Parlement et du Roi; et enfin aux Inspections générales des différents ministères (IGM) qui relèvent de leur ministre respectif. Ces organes ont à leur charge la vérification du travail effectué par les différents comptables du Royaume, hiérarchiquement moins élevés qu'eux. « Le contrôle des engagements des dépenses, c'est une entité qui est chargée du contrôle des dossiers des fonctionnaires, qui dépend du ministère des Finances. » « La cour des comptes est une juridiction. [...] C'est une institution constitutionnelle, elle est prévue par la constitution. » « Il y a un contrôle qui s'exerce au niveau de [...] l'ordonnateur, du contrôleur et de l'agent comptable, et ce contrôle est exercé par la cour des comptes. Elle est habilitée à demander toutes les pièces comptables concernant un exercice, concernant des opérations bien déterminées. Elle essaie de voir la régularité. » Nous reviendrons à ces entités sous peu.

Le contrôle de conformité peut prendre une forme indirecte, puisqu'il s'effectue par les différents agents de l'État à partir de la documentation administrative existante. Par exemple, à partir des procès verbaux, des factures, des bons de commande, des comptes de dépenses... Ce sont ces documents qui sont scrutés afin de vérifier la conformité des actes effectués par rapport à la réglementation. « Si vous avez un problème de promotion, bon il y a peut-être des plaintes que la procédure n'a pas été respectée... Et bien vous allez fouiller dans les fiches, dans les procès verbaux, dans les dossiers administratifs de chacun... » « On cherche : est-ce qu'il y a un appel de prenants? Il a été publié ? Est-ce que l'on a respecté le délai ou non? Est-ce qu'il y a eu ouverture des plis? Est-ce que les entreprises ont présenté leurs

dossiers technique, administratif, financier ou non? Est-ce qu'il y a eu réception provisoire ou [non] ? »

Au niveau de son exécution, ce contrôle peut se produire tant avant qu'après la mise en œuvre de l'événement. Dans le premier cas, que ce soit pour l'embauche d'un employé, le début de la réalisation d'une construction, l'achat de papier ou pour la mise à la retraite d'un agent, ce contrôle se caractérise par l'obtention obligatoire d'un visa, d'une autorisation préalable pour pouvoir débuter et procéder. « La première chose à voir, c'est qu'effectivement cette dépense à été prise en charge par quelqu'un, celui qui a certifié la facture. Si la facture n'est pas certifiée, même si l'ordonnateur l'a signée, elle est rejetée. » « Une fois que l'opération est faite, le fournisseur nous délivre la facture. Donc, pour moi, à mon niveau, [...] je me base sur la certification de la facture pour pouvoir procéder au paiement. »

Au niveau institutionnel, ce visa est délivré par les entités du ministère des Finances, cela peut être auprès du contrôle des engagements des dépenses ou du comptable de la Paierie principale. Ces comptables agissent et délivrent leur visa en fonction des textes en vigueur. Ainsi, avant d'apposer leur visa, ils regardent si tel ou tel dépense, facture ou événement est conforme à la réglementation et si les procédures reliées à l'événement ont été respectées. « Les personnes ne sont pas rémunérées s'il n'y a pas de visa sur leur dossier, [...] c'est à dire n'importe quel dossier, il est d'abord engagé au niveau du CED pour vérifier si les conditions sont respectées, si toutes les réglementations ont été respectées. » « Lorsque l'on veut recruter, lorsque l'on veut construire... Quelle que soit la dépense, cet engagement est contrôlé par le CED. » « Une fois le CED vise, cela signifie que cet acte d'engagement est régulier, c'est-à-dire qu'il est OK par rapport à la réglementation. C'est-à-dire, la personne qui a été recrutée, elle remplit les conditions d'admissibilité, de nationalité, de moralité, d'âge, etc. »

Une fois que ce visa est délivré, le gestionnaire peut aller de l'avant et passer à l'étape suivante. Ceci peut être la réalisation, l'embauche, le paiement, etc. « Une fois qu'une proposition de dépense est validée par le CED à ce moment-là on peut

passer à la deuxième étape, c'est à dire la réalisation. » « Si le dossier est visé, il passe au service concerné par le paiement. »

Dans le second cas, les gestionnaires rencontrés ont présenté les Inspections générales des ministères, l'Inspection générale des finances et la Cour des comptes comme les organes effectuant les contrôles post-réalisations. Ces organes ont un pouvoir de coercition étant donné qu'ils peuvent effectuer des missions d'inspection de façon imprévue. Pour sa part, la Cour des comptes effectue également un contrôle constant des données produites par les différents comptables du Royaume. Dans le cadre de leur fonction, ces différents contrôleurs s'assurent que les procédures concernant les réalisations ont été respectées. Ainsi, ce contrôle a posteriori se base aussi sur le respect de la réglementation en vigueur. « [Avec l'IGF] la particularité, c'est qu'il s'agit d'un contrôle qui intervient à la fin de la procédure de la dépense publique,[...] on essaie de revoir la procédure de A à Z, et de voir si le gestionnaire a fait le nécessaire, voir si les contrôles existent, par exemple le contrôle d'engagement, contrôle du comptable, l'aspect technique. » « On essaie de voir tous les contrôles, est-ce qu'ils ont été faits de manière convenable, tel qu'il est stipulé dans les textes de loi ou décrets. » « Celui qui travaille comme percepteur sait qu'il peut à n'importe quel moment être contrôlé, soit par l'inspection interne [de son ministère], soit par l'IGF. Lorsque l'on intervient, on intervient d'une manière inopinée. Pourquoi inopinée, pour essayer de voir le disponible en caisse, est-ce qu'il colle avec le disponible en écriture, ce que l'on appelle l'arrêté de caisse. » « Ce comptable, il nous envoie son compte de gestion. Il y a toutes les pièces de dépenses et de recettes, et nous, notre rôle c'est de contrôler ce compte de gestion, est-ce qu'il respecte toutes les formalités, la réglementation. [...] Une fois que l'on a vérifié ses comptes, la Cour se prononce, elle lui donne un quitus quand ses comptes sont réguliers, mais on peut lui demander de justifier certains états si ses dépenses ne sont pas assez justifiées. »

Toujours dans une optique a posteriori, mais de façon plus directe, le contrôle peut aussi s'effectuer par les pairs, ce qui lui ajoute un touche de mutualité. Ici nous présentons le cas d'un agent qui doit défendre le rapport qu'il a produit devant un

comité. Dans cette situation, il est demandé à ce comité un second avis ou une confirmation vis-à-vis de la conformité de ce qui a été réalisé. Ainsi, ce dossier peut être admis tel quel ou être bonifié par les intéressés. « Les rapports sont jugés [...]. Le conseil rapporteur une fois qu'il a préparé son dossier, il y a une *formation de jugement* qui se réunit pour se prononcer. » « C'est-à-dire une fois que le rapport est terminé, il le donne à un autre pour qu'il le vérifie. Alors, ils viennent tous les deux devant la formation. Le rapporteur présente ses observations, le contre-rapporteur lui donne son avis sur chaque observation, ce qu'il faut ajouter, retrancher, et la *formation* décide en fonction de tout ça. »

D'un point de vue opérationnel, ce contrôle s'applique aussi à la gestion des parapheurs ou de la signature. En effet, il existe une procédure formelle et obligatoire de suivi et d'envoi des dossiers, qui spécifie que chaque dossier, lettre, note ou autre document, provenant de la hiérarchie ou remontant les niveaux hiérarchiques, se doivent d'être impérativement signés ou paraphés par le responsable hiérarchique avant de passer au niveau suivant. Cette procédure donne un pouvoir réel aux cadres sur les activités de leur service, parce que tant qu'ils ne sont pas en accord avec ce qui a été fait, ils n'ont pas à apposer leur signature. Ainsi, le dossier est bloqué à ce niveau hiérarchique ne pouvant être transmis à l'étape suivante, faute d'avoir la signature du cadre. Par cela, ils peuvent exiger de l'agent qu'il fasse certaines corrections. Ceci donne encore plus de poids au gestionnaire, puisque l'agent garde la responsabilité du dossier, car celui-ci est imparfait. Dans ce contrôle, l'échelle de commandement est respectée avant que l'agent au bas de la pyramide débute son travail et, aussi, une fois le travail complété, avant de présenter le dossier à un supérieur. « La signature passe tout le circuit, passe par le chef de service, le chef de division, le directeur et le secrétaire général avant d'aller chez le ministre. » « C'est-à-dire pour contrôler les lettres qui sont faites, les projets de notes, projets de fiches, et tout ça, ça passe obligatoirement par la hiérarchie, c'est un système classique, mais c'est obligatoire. » « Rien ne passe chez le directeur si ce n'est pas paraphé par un chef de division. » « Tout document qui n'est pas signé n'a pas de valeur. »

Toujours au niveau de la gestion des dossiers, les interviewés nous ont expliqué que plus les dossiers sont importants, plus les gestionnaires mettent d'énergie pour vérifier la conformité des résultats présentés avant de les transférer à leur supérieur. L'inverse devrait être aussi vrai pour les dossiers jugés moins importants. « [Le niveau de contrôle du supérieur], ce n'est pas systématique, ça dépend du rapport et ça dépend des missions. S'il s'agit d'une grande mission ou si tu vas contrôler un petit [...]. Lorsqu'il s'agit d'un grand établissement public, très colossal, ça engage l'institution parce qu'il y a des directeurs qui sont en cause, il y a des personnalités politiques qui sont mises en cause, tout ça fait que l'on doit [...] réaliser quelque chose de fort, de plausible. Aller à fond dans l'essentiel, et le chef hiérarchique prend le soin de lire mot à mot avec toute l'équipe, et de valider un petit peu et de rectifier les argumentations, de reformuler des fois. »

Ce contrôle de conformité influence également la gestion des ressources humaines, d'abord dans le choix des futurs membres des grands corps. En effet, ils sont choisis, ou du moins invités aux examens d'entrée, en fonction de la conformité de leur cursus académique et professionnel aux standards exigés. « Le recrutement se fait parmi des gens qui sont classés à l'échelle 11, des hauts cadres, des lauréats des hautes écoles ». « On recrute les gens de l'université, d'un niveau assez élevé, je dirai 3ième cycle, bac + 5 et plus. »

Puis, dans le même sens, ce contrôle de conformité dans la gestion des ressources humaines s'est présenté dans les procédures d'embauche, où il faut pour être sélectionné avoir un profil défini. Donc, avoir un profil conforme aux besoins du demandeur. « Il y a une procédure de recrutement, qui est basée essentiellement sur l'appel à candidature. Puis, ça passe aux entretiens sélectifs, avec une commission ad hoc et donc après l'entretien ils essaient de donner un jugement sur la personne, si elle correspond au profil, si ce n'est pas le [bon] profil. »

Et finalement, ce contrôle touche les agents dans leurs activités quotidiennes, puisque chacun d'entre eux est régi ou encadré légalement pas un statut. Ainsi, on ne peut évaluer ou faire travailler un agent de l'État qu'en fonction de ce qui est

prévu dans le statut le concernant. Aussi, en fixant ainsi les règles du jeu, cela oriente le travail des agents de l'État parce que ces derniers savent sur quoi ils seront contrôlés. « Les fonctionnaires, vous ne pouvez pas leur demander ce que ne prévoit pas le statut. » « Les statuts sont des textes qui spécifient les règles d'intervention. Parce que les fonctionnaires ont tous un minimum de règles partagées. Ils sont recrutés par l'État, etc., mais lorsqu'ils rentrent dans l'administration chacun rentre dans une case, dans un groupe. »

5.1.3 Contrôle hiérarchique

Ce contrôle fait référence à la chaîne de commandement formelle dans l'organisation.

Nous avons pu observer que ce contrôle, très explicite, est parfois utilisé pour réaffirmer les liens hiérarchiques qui existent entre les différents paliers d'agents. Cela permet de confirmer les prérogatives et pouvoirs des cadres. « Dans l'administration publique marocaine le contrôle est très centralisé. Dans la culture marocaine aussi, on se réfère toujours et pour tout à son supérieur. Dans mon cas, je me réfère au Ministre qui détient le pouvoir concentré de ce contrôle, de la gestion administrative et managériale et du politique. » « Le service du matériel relève de la division, donc il y a un chef de service qui chapeaute le travail de son service et bien sûr la supervision, c'est au niveau du chef de division. » « Le travail d'investigation est fait à la demande du Ministre, [...] tant que l'on n'a pas de demande écrite du Ministre, on n'entre pas dans ce chapitre. »

Ce pouvoir peut aussi prendre une teinte politique, lorsque le supérieur a le choix de valider ou non une action. « Le ministre a la pleine autorité de donner suite ou de ne pas donner suite à une requête. » « Les formations... c'est une chose qui nous tient à cœur... il y a une implication de toute la hiérarchie, il y a le directeur lui-même qui assiste avec nous au lancement de chaque projet. »

Les gestionnaires rencontrés nous ont aussi présenté ce contrôle en mettant l'accent sur l'imprévisibilité des décisions que peuvent prendre les supérieurs. Cela peut être utilisé par exemple pour contrôler la présence ou l'assiduité des agents. « [Le supérieur] peut descendre pour voir s'il y a des personnes qui sont arrivées en retard. » Ou encore, pour contrôler l'avancement dans le traitement des dossiers. « Mes subordonnés, c'est lorsqu'ils sont questionnés sur le sort d'un dossier qu'ils se rendent compte qu'ils sont suivis, donc cela les pousse à travailler tous les dossiers, à ne rien négliger. » « [Le supérieur] reste toujours avec nous pour suivre de manière très proche, pour se mettre au courant, parce qu'il se peut que le ministre lui pose des questions. »

Enfin, ce contrôle est également presque un automatisme pour les agents dans la mesure où ils doivent toujours justifier ce qui est fait ou non à leur supérieur. « Généralement, les agents, les chefs de service, presque chaque jour ils vont chez leur supérieur pour aller dire pourquoi [un dossier] est encore en instance, pour justifier l'instance. »

5.1.4 Contrôle internalisé

Ce contrôle est celui que les individus et les groupes s'appliquent à eux-mêmes, inconsciemment mais de manière très effective. Il peut être acquis par les individus avant leur arrivée dans l'organisation ou ultérieurement.

Les gestionnaires que nous avons rencontrés nous ont présenté différents contrôles internalisés. Dans un premier temps, il a pris la forme d'un exercice obligatoire que tout agent doit d'accomplir, soit avant de débuter ses nouvelles fonctions ou durant la période où il est considéré comme junior dans sa fonction. Le premier cas fait référence aux différentes formations initiales données aux nouveaux agents. En plus de leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances, ou d'en rafraîchir certaines autres, ces formations permettent aussi des échanges entre les agents, cela favorisant l'uniformisation de leur savoir-faire et savoir-être. « Une fois qu'ils sont recrutés sur concours, il y a un stage de deux années. Durant ce stage, il y a à la

fois une formation théorique et une formation pratique. Une formation théorique, pourquoi, parce que l'on a des gens qui proviennent d'horizons divers. » « [...] On leur fait une mise à niveau, [...] pour que les gens se familiarisent avec notre jargon. » « Ils sont formés ensemble. Le contrôle et le bon encadrement prennent corps dans l'administration par le travail d'équipe et la formation en commun... il faut que les gens apprennent à travailler ensemble, s'ils apprennent cela, ils s'enrichissent ensemble, il y a un lien, [...] ils échangent de l'information, ils regardent comment l'autre réagit. »

Le second cas, quant à lui, se rapporte au mentorat. Ainsi, un junior, au début de sa nouvelle carrière ou fonction, reçoit l'appui ou les conseils d'un senior quant au travail à effectuer et à la façon idéale de l'accomplir. Cela permet ainsi un transfert de connaissances, des savoir-faire et savoir-être. Comme exemple, nous pensons particulièrement au programme en place à la Cour des comptes. « Les rapporteurs ce sont les jeunes. Les contres-rapporteurs, ce sont les plus expérimentés. [...] On essaye de l'aider, comment il doit faire, on vérifie un peu tout ce qu'il a fait, les observations, est-ce qu'elles sont fondées, bien argumentées. »

Dans un deuxième temps, ce contrôle s'est présenté de façon politique. Dans un premier cas, parce qu'il peut dépendre de la volonté politique des dirigeants, c'est-à-dire qu'il est dépendant des attributions budgétaires, ainsi certains seront plus avantagés que d'autres. Ici, nous pensons notamment aux formations de perfectionnement, où des agents déjà en place reçoivent des formations d'appoint pour renforcer leurs acquis et compétences. « Au niveau des Inspections générales nous avons constitué un collège et ce collège organise annuellement des sessions de formation de 22 jours au profit des membres des IG ». « C'est une formation de mise à niveau pour que les gens soient au niveau pour suivre les tâches qui leur sont dévolues. »

Toujours au niveau politique, ce contrôle internalisé peut être stimulé directement par la hiérarchie, en fonction de sa volonté de contrôler. Nous pensons ici à un échange direct entre un cadre et un de ses agents à propos des résultats que ce

dernier lui présentent. Cet échange permet de renforcer les acquis communs à ces deux acteurs de l'administration. « Moi quand j'ai quelque chose à rectifier, j'appelle le cadre, je lui dis bon voilà, moi je vois la chose comme ça, voilà le pourquoi, et lui il argumente et si par exemple je lui dis oui vous avez raison, donc on va maintenir sa position. »

Comme nous avons pu le constater, dans tous les cas énumérés, les contrôles favorisent aussi l'enlignement des comportements sur ceux des autres, ce qui fait référence au contrôle par mutualité présenté dans notre cadre théorique. De plus, Il est à noter que ces quatre exemples auraient tout aussi bien pu être présentés dans la section traitant de la conformité. Parce qu'en fait, bien que l'on cherche à développer un savoir-faire et un savoir-être chez les agents, l'objectif en bout de ligne est de s'assurer de la conformité des actes posés par ceux-ci. Ceci étant dit, nous avons préféré les présenter dans cette section parce que nous pensons que leur attribut premier est l'internalisation d'un comportement, soit, dans ce cas-ci, la recherche de conformité.

Maintenant, le contrôle internalisé s'est aussi présenté sous la forme d'un autocontrôle que les membres d'un groupe s'appliquent à eux-mêmes. En effet, un gestionnaire nous a expliqué qu'il est souvent difficile d'obtenir les confidences ou commentaires de vive voix des personnes ayant reçu les formations lorsque l'évaluation s'effectue ouvertement en groupe. Dans cette situation, il semble que les participants bloquent le processus d'échange nécessaire à l'évaluation jusqu'à ce que certaines conditions soient réunies. « À chaque session, il y a une séance d'évaluation informelle dans laquelle nous donnons la liberté d'expression à tous les partenaires. [Mais], les gens sont très courtois et n'osent pas dire ce qu'ils pensent. Donc on essaie de leur donner un cadre détourné de s'exprimer sans avoir à remettre en cause un collègue ou un service pour lequel ils auront toujours un contact. »

Enfin, le contrôle internalisé s'est présenté dans certaines attitudes valorisées par les personnes interviewées. Par exemple, ils considèrent qu'il est important

d'aborder les autres, ou d'intervenir auprès de leurs employés d'une façon appropriée parce que cela peut avoir un impact sur ces derniers. « Dans les réunions, la communication, les dialogues, est plus important que l'instrument. » « Nous sommes là dans un pays arabe, [...] la manière de parler aux gens, la manière d'y aller, fait qu'ils sont performants ou pas. » « Parfois, il faut mélanger des problèmes du travail et de la vie privée pour expliquer pourquoi il n'a... Il faut un vrai dialogue. Il faut des relations interpersonnelles importantes, il faut un management des hommes important. »

5.1.5 Contrôle du rendement

Ce contrôle du rendement s'intéresse à la productivité d'un individu, d'une organisation, à un moment choisi, en vue ou non d'une comparaison.

Le contrôle du rendement s'est présenté de deux façons distinctes. Tous les gestionnaires que nous avons rencontrés nous ont parlé de l'utilisation qu'ils font de ces outils afin de contrôler le rendement dans le cadre de leur fonction et également de leur complémentarité.

Ce contrôle s'est d'abord présenté sous la forme d'une activité quasi obligatoire qui s'effectue durant toute la durée du projet de façon indirecte, via l'analyse de documents résumant l'avancement des travaux depuis le démarrage du projet. « Un compte-rendu d'étape que l'on vous demande [...], par exemple, de présenter une fiche, vous dites nous sommes arrivés à telle phase. » « Le rapport c'est un peu le moyen de voir le travail qui a été fait, de l'évaluer, de le suivre. » « On rend compte d'une manière régulière à l'autorité hiérarchique, c'est-à-dire à la direction des ..., soit par les situations mensuelles, par des tableaux de bord. » « Les comptes-rendus ce sont des contrôles qui se passent durant toute l'opération et ce sont un peu petit peu des indicateurs. »

Ce contrôle peut aussi s'effectuer directement par le supérieur dans le cadre des activités régulières de son service. Dans ce cas, nous avons observé que les

managers rencontrent leurs collaborateurs sur une base périodique, et en fonction de l'importance des dossiers, afin de contrôler l'avancement des travaux, des dossiers sous leur responsabilité. À ce contrôle s'ajoute un volet politique, étant donné l'imprévisibilité de ce que pensera le supérieur de la contribution des agents. Cette façon de faire a aussi l'avantage de provoquer un apprentissage et une internalisation des comportements, puisque les acteurs échangent sur leur travail. « Moi je tiens chaque semaine une réunion de travail, [...] tous les agents sont conviés et on fait le point [...] Il y a des points qui sont inscrits à l'ordre du jour : les promotions; les départs volontaires, qui sont assez sensibles, il y a des délais à respecter... Donc [...] pour voir où on en est par rapport à ces points [...] » « Je donne la parole à chaque gestionnaire pour un peu parler des dossiers qu'il a entre les mains et où est-ce qu'il en est. Donc cette réunion hebdomadaire me permet aussi de contrôler en quelque sorte l'état d'avancement des travaux à ce niveau. »

Dans cette même optique, ce contrôle peut aussi s'effectuer plus formellement, par exemple dans le cadre d'une entente impliquant un service extérieur. « Il y a des réunions qui sont prévues dans le contrat pour voir l'état d'évolution et d'avancement. »

5.1.6 Contrôle des résultats

Ce contrôle s'intéresse aux résultats obtenus d'une action et à sa comparaison aux objectifs préétablis.

Ce contrôle est effectué indirectement, mais automatiquement pour tout projet ou activité qui se termine. En effet, les gestionnaires nous ont expliqué qu'il leur était demandé un bilan ou compte-rendu d'exercice une fois qu'une activité s'achèvait. Cela permet à l'administration d'évaluer les réalisations des gestionnaires, des entités, des ministères, etc., comparativement à ce qui a été prévu initialement. « Nous par rapport au volet formation, nous faisons un contrôle par rapport à notre plan de base. » « Le bilan, [...] en ce qui me concerne, au niveau de la division,

[permet] d'évaluer jusqu'à quel point les attributions de notre division ont été réalisées, respectées. »

Cela permet aussi une évaluation plus large d'un projet ou d'une organisation, favorisant ainsi des échanges et des apprentissages. « On a lancé une étude cette année qui avait comme objectif l'évaluation du fond de formation pour voir ce que l'on a fait, est-ce que l'on était dans la bonne voie, est-ce que l'on était à côté. Ce que l'on a obtenu, réalisé, est-ce que c'est ça qu'il faut ou non, quels sont les gains, quels sont les dysfonctionnements. » « À travers cette démarche [le bilan], nous sommes appelés à rendre compte au ministère des Finances à chaque fin d'exercice de ce qui a été réalisé par rapport aux objectifs fixés et à expliquer le cas échéant le décalage. »

Aussi, à propos des établissements faisant directement affaires avec le public, des gestionnaires nous ont expliqué qu'ils demandent à leur clientèle, à la fin de chaque session, une évaluation des services qu'ils ont rendus. Cette évaluation donne à l'organisation la possibilité de s'évaluer et de vérifier si les attentes des participants ont été comblées ou non. Ce contrôle a posteriori peut s'effectuer indirectement à l'aide d'un questionnaire ou directement dans le cadre de rencontres entre les responsables de l'organisation et les participants. « Donc les étudiants, les stagiaires [...] à la fin de chaque activité remplissent un formulaire dans lequel ils expriment leurs opinions et donnent un score sur tous les aspects du fonctionnement de notre institution, y compris la propreté, la logistique, pratiquement 360 degrés. » « À chaque session, il y a une séance d'évaluation informelle dans laquelle nous donnons la liberté d'expression à tous les partenaires et au cours de cette séance, on fait plus de brainstorming [...] »

Au niveau des inspections, nous avons remarqué que les objectifs et attentes étaient directement fixés avant le début des activités par la hiérarchie et par la suite, annoncés aux personnels effectuant les missions. « L'IGM [...] agit sur directive spéciale, sur un ordre de mission du Ministre lui-même qui détermine la mission et l'objectif ».

Enfin, les acteurs clés nous ont expliqué que dans certains cas, les indicateurs de performance sont dévoilés lorsqu'un supérieur intervient dans le dossier. Pour nous, ceci ajoute une touche d'incertitude à ce contrôle, car les agents ne peuvent prévoir à l'avance la norme de leur supérieur. Ici, nous pensons particulièrement à l'éventualité où un agent se fait contrôler par son supérieur, car ce dernier estime que le traitement d'un dossier devrait déjà être terminé. Ainsi, la norme devient concrète au moment où l'agent est contrôlé. « Si par exemple, au bout de 15 jours, je regarde... parce que ce tableau me permet de savoir quand cette lettre est partie de chez moi, alors si je constate qu'il y un délai très important, j'avise le chef de division ». « Ce courrier a pris beaucoup de temps, pourquoi il a pris beaucoup de temps? Il m'explique : parce qu'il a fallu attendre la réponse d'un tel, il a fallu questionner tel monsieur. »

5.2 Observations sur les objectifs du contrôle

Dans cette section, nous présentons nos observations quant aux objectifs que les gestionnaires rencontrés ont du contrôle. Nous avons relevé qu'il est possible de séparer les objectifs du contrôle en deux groupes, un premier qui touche la notion de protection (5.2.1) et un second, qui se rapporte au suivi et à l'évaluation des activités de l'administration (5.2.2).

5.2.1 Un désir de protection

Nous avons constaté qu'une importante part du contrôle a comme objectif la protection des biens et des ressources de l'administration. Ainsi, les contrôles peuvent viser à réduire, ou si possible à éliminer, l'incertitude quant à l'utilisation ou à la gestion de ces ressources publiques. « L'ensemble des garde-fous qui sont mis en place par le gestionnaire pour sécuriser sa gestion... Il y a un hic du vol de l'argent de l'État, il n'y a pas de gardien la nuit, il n'y a pas de fenêtres avec des barreaux, donc il y a des dispositifs de contrôle interne qui manquent. » « On essaie de voir ce gestionnaire, qu'est-ce qu'il fait pour sécuriser sa gestion. La gestion par

exemple de son patrimoine, il a un parc-auto, est-ce qu'il est bien gardé, est-ce qu'il y a des bornes, est-ce que l'équipement est dans un parc bien sécurisé, entretenu, etc. »

En plus de protéger les ressources de l'État, nous avons observé que le contrôle peut avoir comme objectif de restreindre les possibilités de dépenses des agents. Cela se fait via l'utilisation d'un cadre, d'un code de procédures. « On doit économiser la ressource et appliquer le règlement, les procédures, les circulaires qui définissent comment dépenser et comment verrouiller le système pour que les agents ne dépensent pas beaucoup d'argent. » « Il y a toute une législation qui protège, il y a des verrouillages partout pour qu'il y ait le moins de pertes possibles. »

Les acteurs publics avec qui nous avons échangé nous ont aussi expliqué que ces mesures de contrôle se justifient par le fait que les agents peuvent commettre des erreurs dans le cadre de leur fonction. Ils ont précisé que ces incidents peuvent être intentionnels ou non. « En fin de compte, un ordonnateur qui agit pour le compte de l'État, des fois, peut-être par négligence, par omission, il peut commettre une erreur... Personne n'est parfait. » « On peut commettre une erreur en étant de bonne foi. » « La philosophie des contrôles qui sont mis en place [...] est pour empêcher le détournement des deniers publics. »

Enfin, la protection peut aussi être l'objectif des contrôlés. En effet, considérant la responsabilité inhérente à leur fonction, les agents peuvent chercher à se protéger soit contre des erreurs qui peuvent être commises éventuellement dans leur propre service, donc par eux-mêmes ou par leurs subordonnés, soit contre des demandes imprévues que leurs supérieurs pourraient leur faire. Ils cherchent par cela à réduire l'incertitude quant aux suites d'un contrôle par leurs supérieurs, ou par les entités de contrôle que nous avons déjà mentionnées. « Ici l'ordonnateur, qui est la personne chargée d'engager et de payer la dépense publique, il encourt une responsabilité assez importante, que ce soit au niveau administratif ou civique ou même pénal, c'est une lourde responsabilité qui fait que procéder à une vérification

bien conçue, je pense que ça s'avère très nécessaire. » « [Le supérieur] il reste toujours avec nous pour suivre de manière très proche, pour [se] mettre au courant, parce qu'il se peut que le Ministre lui pose des questions. » « Lorsqu'il s'agit d'un grand établissement public, très colossal, ça engage l'institution parce qu'il y a des directeurs qui sont mis en cause, il y a des personnalités politiques qui sont mises en cause, tout ça fait que l'on doit [...] réaliser quelque chose de fort, de plausible... Aller à fond dans l'essentiel, et le chef hiérarchique prend le soin de lire mot à mot avec toute l'équipe, et de valider un petit peu et de rectifier ses argumentations, de reformuler des fois. »

5.2.2 Suivi et évaluation des activités

Nous avons aussi constaté que le contrôle a aussi comme objectif de savoir ce qui se passe dans l'administration. Dans cette perspective, l'objectif est d'abord d'assurer que le travail s'effectue et d'évaluer le déroulement des activités et de faire circuler l'information sur ce qui est en cours d'exécution et sur ce qui est terminé. « Je tiens chaque semaine une réunion de travail, [...] tous les cadres sont conviés, et on fait le point [...] pour les grands dossiers : les promotions; les grandes opérations, comme les départs volontaires, qui sont assez sensibles, il y a des délais à respecter. Donc [...] pour voir où on en est par rapport à ces points. » « Cette réunion hebdomadaire me permet aussi de contrôler en quelque sorte l'état d'avancement des travaux. » « Le contrôle c'est s'assurer que [...] l'on travaille sur les dossiers »

Et enfin, le contrôle peut avoir comme objectif l'analyse des résultats qui ont été atteints par l'administration dans le cadre de ses activités. Cela permet par conséquent une évaluation a posteriori par rapport aux cibles prévues en début d'exercice ou de parcours et des ajustements, si nécessaire. « Les résultats des évaluations nous permettent de recadrer les activités et de ne pas refaire les [mêmes] erreurs. Donc, on découvre toujours des insuffisances, des imperfections ou bien des sur-perfections (sic), parfois on découvre que l'on a donné plus qu'il ne le fallait. Alors qu'il fallait donner juste ce qu'il faut, on a donné plus d'argent pour

l'activité. » « L'objectif du bilan, c'est tout d'abord d'examiner la marche du travail qu'on a eu. En ce qui me concerne au niveau de la division, d'évaluer jusqu'à quel point les attributions de notre division ont été réalisées, respectées. »

6 ANALYSE

Dans cette sixième partie, nous présentons une analyse des résultats de nos observations sur les contrôles dans l'administration marocaine. Nous porterons un regard critique, en premier lieu, sur ce qui nous apparaît le plus important dans les observations que nous avons faites (6.1). En second lieu, en comparant les observations relevées aux paradigmes modernes que nous avons mis en évidence dans notre cadre conceptuel (6.2). Et en dernier lieu, en mettant en lien les observations avec les éléments de la culture des gestionnaires marocains que nous avons présentés précédemment (6.3).

6.1 Faits marquants dans nos observations

Ainsi, comme nous pouvons le remarquer, les exemples de contrôle dans l'administration marocaine sont nombreux. Malgré tout, certains, que ce soit par leur structuration plus définie ou parce qu'ils sont davantage utilisés, ressortent du lot.

C'est le cas du contrôle de conformité, contrôle prédominant dans nos résultats, qui est très bien encadré du point de vue légal. Que ce soit au niveau des procédures d'application, des acteurs impliqués et des moments où ce contrôle est effectué, tout est supporté par un vaste arsenal juridique. Bien qu'il se soit présenté de différentes façons, nous pouvons résumer son action à deux niveaux. D'abord a priori, par l'obtention de signatures, de visas. Cela fait en sorte qu'aucune action ne peut être entreprise sans les accords préalables des responsables hiérarchiques concernés.

Et puis, a posteriori, par des missions d'inspections et des contrôles des supérieurs, où l'on cherche à confirmer que les procédures ont été suivies à la lettre. Ces contrôles, en plus d'avoir comme objectif le contrôle des procédures, renforcent la notion de conformité dans l'administration marocaine, car tout agent souhaitant

avoir un bon rapport ou de bons commentaires se doit de réaliser son travail selon les normes.

Le contrôle de conformité a aussi comme attribut qu'il concentre le pouvoir entre les mains de quelques acteurs. Par exemple, nous pouvons penser aux responsables hiérarchiques pour la gestion des signatures et aux différents organes de contrôle, tant a priori qu'a posteriori, que nous avons présentés dans la partie précédente. Ce qui renforce également le rôle et le contrôle de la hiérarchie.

La conformité, en plus d'être supportée législativement, est également intégrée aux processus préparatoires des nouveaux agents de l'État. Comme nous l'avons vu lorsque nous avons traité des contrôles internalisés, par les formations et le mentorat, on s'assure que les nouveaux agents intègrent les façons de faire en place. Ainsi, on cherche à obtenir d'eux des actes conformes aux normes généralement admises dans l'organisation publique d'accueil.

Cela est aussi vrai pour certains contrôles par concurrence, où les candidats doivent avoir des prérequis conformes aux normes d'admission pour pouvoir être inclus dans le processus et faire leurs examens.

Ces deux dernières déclinaisons du contrôle de conformité, soit par internalisation et par concurrence, permettent de renforcer considérablement l'établissement d'une philosophie du contrôle de conformité chez les gestionnaires.

Le contrôle du rendement se démarque aussi du lot, bien qu'il soit assez simplement présenté et peu développé. Son intérêt réside dans le fait que tous les gestionnaires rencontrés l'utilisent, plus précisément utilisent les deux exemples que nous avons présentés. En effet, comme nous l'avons mentionné, les deux axes de ce contrôle sont complémentaires, de sorte qu'en contrôlant les agents, tant directement qu'indirectement, les managers peuvent avoir une bonne vue d'ensemble de la production individuelle de leurs subordonnés et de la productivité générale de leur service. Donc, où ils en sont dans leurs attributions.

Comme nous pouvons aussi le constater, le contrôle de conformité et le contrôle de rendement se complètent. En effet, en s'assurant de la conformité et en favorisant un travail effectué selon les règles, les gestionnaires se prémunissent contre des contrôles effectués par les entités de contrôle institutionnalisé (IGM, IGF ou CC) et l'administration protège ses ressources. Et en suivant de près les activités de leur service et en se tenant au courant des dossiers, les gestionnaires se protègent contre d'éventuelles questions que leurs supérieurs pourraient leur poser sur l'avancement d'un dossier en particulier ou d'un groupe de dossiers.

Enfin, le contrôle hiérarchique est également très présent; ici nous ferons référence à sa déclinaison touchant la notion de surveillance. Comme nous l'avons remarqué, ce contrôle peut être effectué par des entités de contrôle, telles que l'IGF, l'IGM ou la CC, ou par les gestionnaires dans le cadre de leurs activités quotidiennes, par exemple lorsqu'ils contrôlent l'avancement des dossiers.

6.2 Par rapport aux paradigmes du contrôle moderne

Ce que nous constatons, et qui nous parait essentiel, en ce qui a trait à la modernisation du contrôle dans les différentes administrations publiques, c'est, premièrement, un désir marqué de passer d'un contrôle a priori à un contrôle a posteriori. Deuxièmement, de progresser d'un contrôle de conformité à un contrôle des résultats. Et troisièmement, de favoriser l'émergence d'un contrôle d'optimisation.

En ce qui concerne le premier élément, comme nous l'avons déjà mentionné, les contrôles a priori sont très abondants. Nous les avons retrouvés intégrés, en second plan, dans différents types de contrôle et ils sont souvent obligatoires. Par exemple, au niveau des contrôles de conformité, ils sont le CED, la procédure de signature et les statuts; au niveau des contrôles de concurrence, ils sont les concours de recrutement; et au niveau des contrôles internalisés, ils sont les formations et le mentorat. Bien qu'en second plan, les contrôles a priori ont aussi l'effet de renforcer

les contrôles de conformité, car dans chacun des cas énoncés, au final, il est souhaité des agents qu'ils agissent selon des normes, écrites ou professionnelles. Comme nous l'avons mentionné, lorsque l'on multiplie les contrôles automatiques, axés sur la conformité, on favorise également un renforcement de la bureaucratie.

Dans cette dernière perspective, pour ce qui concerne le contrôle de visa, des engagements des dépenses, plusieurs gestionnaires nous ont avoué qu'il ralentit les agents dans l'exécution de leurs tâches et que parfois il les bloque. « Il dit non, il faut telle pièce, il faut ce timbre... Parce qu'il manquait un timbre de 20 dirhams, le marché a bloqué. » « Parfois, le CED [...] va chercher des détails qui n'ont pas d'importance par rapport à ce que l'on est en train de faire. Quand je parle d'un marché de formation, ils vont nous chercher le nom de la personne qui a contracté avec nous... il lui manque une pièce. »

Pour ce qui est des contrôles a posteriori, ils peuvent être effectués par les entités de contrôle ou les gestionnaires en général. Les premiers sont associés au contrôle de conformité, à un environnement juridique bien établi; ils sont davantage utilisés dans le cadre de missions d'inspection, mais aussi par la Cour des comptes lorsqu'elle contrôle les activités des comptables du Royaume. Les deuxièmes sont moins structurés, mais souvent automatiques; ils prennent la forme de bilans et de rapports que demande la hiérarchie pour suivre l'évolution des dossiers (rapport d'étape) ou lorsqu'une activité prend fin.

Ces derniers sont par contre en lien avec ce que nous avons présenté dans notre définition du contrôle, à savoir, favoriser un apprentissage dans l'organisation. En effet, lorsque les gestionnaires et leur équipe préparent les bilans ou des rapports de suivi, ils doivent présenter une image exhaustive de qui se passe ou de ce qui s'est passé, incluant les forces et faiblesses. Par cela, ils produisent des données ayant le potentiel pour générer des apprentissages dans les organisations.

Malgré ce dernier point positif, les contrôles a posteriori sont en définitive peu développés par rapport à ce que l'on aurait pu s'attendre vu les tendances dans ce domaine.

En ce qui a trait au second point, comme nous l'avons noté, les contrôles de conformité sont nombreux au Maroc et très structurés, contrairement aux contrôles des résultats. Bien que nous ayons noté des éléments touchant aux contrôles des résultats, les exemples que nous avons recueillis ne sont pas nombreux. La position réelle du Maroc sur ce point semble assez éloignée de ce que la littérature sur les administrations impliquées dans ces processus de modernisation nous présente. Il est vrai que nous avons relevé quelques exemples de ce type de contrôle, mais, au final, ils se sont avérés assez peu développés et surtout axés sur une évaluation globale des projets.

Tous les gestionnaires nous ont exprimé l'intérêt du gouvernement marocain de procéder à ce virage vers les résultats et nous ont expliqué également que ce processus est en cours dans certains ministères, mais ils n'ont pas pu nous présenter des exemples d'indicateurs de ce genre ou encore de contrôles récemment mis en place dans cette perspective. Enfin, un gestionnaire nous a relevé un des enjeux, ou une des contraintes, pour l'instauration de ce nouveau contrôle dans l'administration marocaine. « Il y a un deuxième type de contrôle, qui est un contrôle de performance. Ce contrôle-là, on ne l'a pas dans l'administration. C'est simple pourquoi (sic), il n'y a pas de réglementation qui définisse ce type de contrôle. Deuxièmement, parce que le gouvernement n'est pas tenu, les ministres, les responsables dans l'administration ne sont pas tenus, par des principes bien définis. »

Évidemment, notre projet ne nous permet pas de comparer les progrès qui ont été faits dans ce domaine au cours des dernières années, mais l'analyse de ces deux premiers éléments nous amène à dire que les contrôles au Maroc privilégient fortement le suivi des moyens, ce qui est assez éloigné des tendances actuelles que

l'on peut constater dans d'autres administrations, notamment celles des pays membres de l'OCDE.

Concernant le troisième élément, lors de nos entrevues, nos interlocuteurs ne nous ont pas mentionné de contrôle d'optimisation comme nous en retrouvons au Québec et au Canada. Par contre, ce sujet a été abordé par plusieurs gestionnaires qui nous ont expliqué que maintenant, au Maroc, les attributions des instances de contrôle a posteriori (IGM, IGF, CC) incluent une assistance à la gestion. Ainsi, ils pourraient, suite à la réalisation de leur mandat premier, l'inspection, proposer une aide à la gestion au profit des gestionnaires. « Faire de [l'entité de contrôle a posteriori] par la suite un organe de contrôle de gestion qui doit être au service de l'administration, [...] beaucoup plus qu'au service d'un contrôle à la gendarme. » « Chaque fois on essaye de les assister, de leur expliquer, de leur donner des conseils concernant le support de leur travail, les outils de leur travail, leur donner des tuyaux, il faut voir ça et faire ça, leur donner des photocopies de documents que nous avons, des dernières circulaires qui sortent... » Ce second mandat permettrait donc aux « contrôleurs » de s'impliquer dans un processus d'apprentissage en faveur des ordonnateurs et comptables avec lesquels ils travaillent. Bien qu'intéressant, cet élément attire notre attention et nous amène à nous questionner sur la façon dont l'administration marocaine, à l'issu de cet élargissement de responsabilités, pourra dissocier la responsabilité des autorités-vérificatrices qui sont aussi des autorités-conseillères. Des affaires comme Norbourg et Cinar au Québec, Enron aux États-unis ou encore l'accusation contre Conrad Black et son puissant *holding*, pour ne citer que ceux-là, montrent qu'il y a lieu de se questionner sur cette double attribution.

Enfin, au niveau des objectifs du contrôle, nous avons remarqué que l'objet principal au Maroc est lié à la protection de l'administration contre les risques et incertitudes liés aux agissements des personnels. « Il y a des verrouillages partout pour qu'il y ait le moins de pertes possibles. » Ou encore, « la philosophie des contrôles qui sont mis en place [...] est pour empêcher le détournement des deniers publics ». Cette philosophie est liée au paradigme du management traditionnel,

dans lequel l'employé était la principale source de perturbation des entreprises. Cela va à contresens des nouveaux principes cherchant à valoriser les apports des employés.

Pour ce qui est du second groupe d'objectifs présenté, c'est-à-dire, le désir de savoir ce qui se passe dans l'administration et où elle s'en va, ce but est en lien avec les objectifs modernes du contrôle. Bien que peu développé, il peut être à la base d'une nouvelle philosophie de contrôle, telle que souhaitée par les autorités marocaines dans leurs efforts pour moderniser leur administration.

6.3 Par rapport à la culture des gestionnaires marocains

Dans cette section, nous analysons les résultats obtenus en lien avec les éléments de la culture des gestionnaires marocains que nous avons retenus dans notre cadre conceptuel.

Avant d'entrer dans l'analyse proprement dite, nous résumerons en quelques lignes chacune de ces caractéristiques culturelles pour bien situer le lecteur.

6.3.1 Rôle formel du manager

Sur ce point, Proulx (2002:12) soulève que les gestionnaires marocains préfèrent avoir un environnement managérial hiérarchisé, où leurs responsabilités sont clairement définies. Ils croient aussi qu'un subordonné ne doit avoir qu'un supérieur et que ce dernier a la responsabilité d'appliquer les règles administratives.

Comme nous l'avons souligné à maintes reprises dans nos observations, le contrôle hiérarchique est très présent dans l'administration marocaine. D'abord, nous pouvons remarquer qu'avant d'entreprendre quoi que ce soit, les agents attendent la confirmation de leur supérieur. De plus, les statuts entourant la gestion des agents sont directement en lien avec cet attribut culturel des gestionnaires marocains qui veut que le gestionnaire et ses subordonnés évoluent dans un

environnement encadré et où les rôles et responsabilités de chacun sont connus, explicitement décrits.

Maintenant, quant à la responsabilité qu'ont les gestionnaires d'appliquer les règles administratives, l'on peut dire sans aucun doute que l'importance attribuée au contrôle de conformité, ce dernier étant appuyé sur une base juridique étendue et fortement détaillée, confirme cela.

6.3.2 Bureaucratie

Dans l'étude réalisée par Proulx (2002), les gestionnaires ont montré qu'ils acceptent que leur fonction comporte une part importante de routine. De plus, ils expriment qu'à leurs yeux, le gestionnaire public est avant tout un rouage de la machine gouvernementale.

Nous pouvons remarquer que trois points présentés dans nos résultats supportent cette notion d'acceptation de la hiérarchie et la précisent dans ses implications. D'abord, notons l'obligation que les agents ont de demander l'accord de leur supérieur avant de démarrer quelque chose; aussi, l'obligation qu'ils ont de se rapporter à leur supérieur périodiquement pour l'informer de l'avancement des dossiers. Enfin, nous soulignons l'importance accordée par tous les gestionnaires rencontrés à la gestion de la signature, ou des parafeurs.

Dans ces trois occasions, la ligne de commandement hiérarchique est mise en évidence, voire renforcée, et pour toute situation suivie. Ces façons de faire, impliquant le respect de protocoles, donnent assurément l'image que le travail routinier est accepté par les gestionnaires marocains et qu'ils sont une composante du système administratif.

6.3.3 Image du manager

Proulx (2002:13) explique que le manager public est un symbole social, qui donne des réponses précises, qui prend les bonnes décisions et qui joue un rôle politique.

Nous avons remarqué que le symbole du manager est renforcé par le contrôle hiérarchique. Pour illustrer ceci, nous utilisons l'exemple qui nous a été donné par un des gestionnaires rencontrés. « Les formations... c'est une chose qui nous tient à cœur... il y a une implication de toute la hiérarchie, il y a le directeur lui-même qui assiste avec nous au lancement de chaque projet. » Bien que nous ne connaissions pas les effets de la présence du supérieur sur les résultats de la formation, à notre avis, nous pouvons au moins déduire que tous les participants assisteront à ce premier atelier étant donné la présence présumée de leur supérieur hiérarchique.

Maintenant, au niveau de l'image du manager prenant les bonnes décisions, nous voyons ici deux exemples. D'abord, celui du gestionnaire qui contrôle le rendement dans son service. En s'informant adéquatement et régulièrement, le gestionnaire est prêt en tout temps à répondre à d'éventuelles questions de son supérieur. « [Le supérieur] il reste toujours avec nous pour suivre de manière très proche, pour le mettre au courant, parce qu'il se peut que le ministre lui pose des questions. » Que ce soit pour des objectifs professionnels ou personnels, ceci laisse sous-entendre que le gestionnaire valorise le fait de posséder la « bonne » information, ou du moins, posséder l'information voulue par son supérieur.

Et comme autre exemple de cette situation, nous avons remarqué que lors d'évaluations ouvertes, les participants sont généralement réticents à donner immédiatement leur opinion ou avis. Cet élément a été présenté dans la partie traitant des contrôles internalisés. « À chaque session, il y a une séance d'évaluation informelle dans laquelle nous donnons la liberté d'expression à tous les partenaires. [Mais], les gens sont très courtois et n'osent pas dire ce qu'ils pensent... » C'est lorsque les conditions sont réunies, c'est-à-dire que l'opinion ou le

propos est appuyé par le groupe, que cet autocontrôle s'atténue et que les participants intègrent au débat. « ... Donc on essaie de leur donner un cadre détourné de s'exprimer sans avoir à remettre en cause un collègue ou un service pour lequel ils auront toujours un contact ». Comme on peut le voir, les gestionnaires considèrent comme importante l'image qu'ils projettent sur leurs collègues. Par conséquent, ils préfèrent attendre et ne pas faire de faux pas et ainsi, conserver leur image du gestionnaire ayant la bonne réponse. Cette attitude conformiste contrôle par conséquent leur façon de se comporter en groupe.

6.3.4 Relations interpersonnelles

Les gestionnaires ayant répondu aux questions se rapportant à ce sujet, ont affirmé qu'ils accordaient peu d'importance aux relations humaines au travail et que la gestion de ces relations était quelque chose de peu exigeant dans leur travail quotidien. Ils ont aussi mentionné que dans certaines occasions, il leur était parfois nécessaire de garder le secret (Proulx, 2002:13).

Contrairement à ce qui vient d'être présenté au sujet de l'importance des relations humaines au travail, les gestionnaires rencontrés ont plutôt présenté la nécessité d'interagir d'une façon appropriée avec leurs subordonnés afin de favoriser de bonnes relations ou conditions de travail. Nous avons retenu deux citations pour supporter notre propos. « Dans les réunions, la communication, les dialogues, est plus importante que l'instrument. » « Nous sommes là dans un pays arabe, [...] la manière de parler aux gens, la manière d'y aller, fait qu'ils sont performants ou pas. » Ainsi, en valorisant une façon particulière d'aborder les gens, ceci sous-entend que la relation interpersonnelle est importante à leurs yeux. Cette conception impose aux gestionnaires une manière d'agir, ou en d'autres mots, contrôle leur manière d'agir face à leurs subordonnés.

Pour ce qui est de la notion de secret, nous avons remarqué ce trait chez les gestionnaires qui cachent le moment où ils vont effectuer un contrôle. Par ce contrôle politique, le gestionnaire contraint, dans une certaine mesure, les agents à

travailler selon certaines normes. Nous avons remarqué cette manifestation dans les inspections effectuées de façon inopinée par l'IGF ou la CC et aussi lorsqu'un cadre contrôle un agent, soit pour la présence, pour l'avancement d'un dossier, etc.

6.3.5 Relations informelles

À ce niveau, pour les gestionnaires marocains, l'utilisation de raccourcis pour court-circuiter la hiérarchie est quelque chose d'acceptable. Par conséquent, cela place les relations personnelles, le réseau de contacts, à l'avant scène. De plus, ils considèrent que leurs qualités personnelles ne sont pas les seuls facteurs qui leur ont permis d'obtenir la position qu'ils ont actuellement (Proulx, 2002:15).

Nous avons pu observer deux contrôles qui ont pour effet de contrecarrer l'utilisation d'éventuels raccourcis dans l'administration. D'abord, l'obligation rattachée à la signature. En effet, la gestion actuelle des parafeurs est faite d'une telle façon que tout dossier doit suivre un itinéraire préétabli, soit ascendant ou descendant dans la hiérarchie. Par ce moyen, les gestionnaires évitent, du moins en partie, qu'un agent transfère un dossier hors du tracé prévu.

Et puis, nous voyons cela dans l'encadrement législatif des contrôles. Prenons l'exemple d'un directeur d'une quelconque direction souhaitant obtenir les services de l'inspection de son ministère, ou encore l'IGF, pour une raison x, que la procédure oblige à passer par le Ministre et qui ne peut aller directement vers l'inspection pour obtenir satisfaction. Ainsi, l'arsenal juridique sert aussi à limiter les actions de type informel que pourraient entreprendre des agents.

Enfin, pour ce qui est de l'admissibilité à une meilleure position dans l'administration grâce à un réseau de contacts, nous avons présenté un contrôle qui a pour objectif en partie d'empêcher cela. Il se retrouve dans la politique d'embauche de certains corps de métier et nous l'avons présenté sous la rubrique traitant des contrôles par concurrence. Ainsi, les candidats souhaitant se faire admettre ont à réussir un

examen d'entrée et des formations, ce qui semble bloquer un certain niveau de favoritisme.

Concernant ce même sujet, nous avons noté une seconde situation, qui celle-ci implique le système de promotion des agents en général. En effet, nous avons remarqué que malgré que ce système implique un fort contrôle de conformité, il est en même temps sujet à un contrôle politique lorsque des contraintes administratives sont présentes. Ainsi, d'un côté nous avons une mise en valeur de la règle. « Il y a une procédure de promotion. [...] Le statut prévoit, soit par l'ancienneté, soit par l'examen. » « Si vous avez un problème de promotion, bon il y a peut-être des plaintes que la procédure n'a pas été respectée... Et bien vous allez fouiller dans les fiches, dans les procès-verbaux, dans les dossiers administratifs de chacun, pour voir est-ce qu'effectivement il y a eu des mal-évaluations ou bien tout est dans l'ordre. » Et de l'autre, nous avons une implication politique de la hiérarchie dans le processus décisionnel. « Il y un problème aussi de quotas, ce ne sont pas tous ceux qui sont « promouvables » (sic) qui passent, il y a seulement... et tout le problème est d'inclure ou de ne pas inclure certaines personnes dans ce quota. » « Chaque année il y a une opération de promotion de grade [...], nous servons les prétendants à la promotion en fonction des conditions requises, des conditions administratives. Puis il y a un certain nombre d'appréciations de toute la hiérarchie. Nous soumettons ça à la direction et puis les promotions sont tranchées... ils nous disent, à la limite, moi je préfère que celui-là parte avant celui-là. Parce qu'il y a des promotions sur quotas. » Ceci rend cette procédure un peu plus arbitraire et peut-être sujet au favoritisme.

En somme, comme nous pouvons le voir, la présence de ces contrôles servant à limiter les agissements des agents et futurs agents et les possibilités de favoritisme liées aux facteurs arbitraires que nous venons de présenter confirment les résultats présentés par Proulx au sujet des relations informelles chez les gestionnaires marocains.

7 CONCLUSION

Suite à l'analyse que nous avons effectuée, nous avons pu mettre en évidence certains aspects du contrôle qui sont importants pour les gestionnaires publics marocains et ainsi contribuer à préciser la culture du contrôle dans cette population.

De ces résultats, nous pouvons voir que la conformité est une composante majeure pour définir la culture du contrôle chez les gestionnaires rencontrés.

Dans un premier temps, pour les managers, le contrôle de conformité se présente comme un élément qui leur est extérieur. C'est-à-dire que le contrôle est vu comme une fonction définie dans l'organisation, ou dans la chose publique. En effet, pour les gestionnaires, le premier contrôle est celui effectué par les entités de contrôle - CED, IGF, CC, etc. Celui-ci implique le suivi des procédures et des règles élaborées.

Dans un deuxième temps, comme nous l'avons à plusieurs reprises constaté, à leur niveau, les gestionnaires appliquent et suivent la règle, ce processus est rodé. Ce contrôle reçoit leur acceptation, car il définit clairement les attributions et les responsabilités de chacun. Ce processus est également routinier dans la mesure où les gestionnaires l'appliquent automatiquement et aussi parce qu'ils le priorisent dans la vérification de la conformité de l'acte. Par conséquent, une grande somme d'énergie est consacrée à cette quête de conformité.

Dans un troisième temps, des procédures sont en place pour intégrer ou renforcer ce caractère de conformité chez les fonctionnaires et les nouveaux agents : nous avons vu ceci dans les formations offertes aux différents agents. Cette internalisation est également supportée par l'autocontrôle que nous avons présenté précédemment et par le contrôle par mutualité. En effet, en présence de leurs pairs, les gestionnaires adoptent certaines attitudes, ils contrôlent leurs faits et gestes en fonction de leur perception de la norme en vigueur dans le groupe.

Enfin, le contrôle de conformité est également valorisé par les gestionnaires parce qu'il les protège de l'insécurité associée à leur poste, ou responsabilité. Ainsi, en valorisant le contrôle de conformité, ils réduisent les risques d'obtenir une mauvaise note à un contrôle exercé par les entités de contrôle a posteriori. Ils réduisent aussi les pressions que pourraient leur causer leurs supérieurs si les dossiers traînent, car en mettant l'accent sur la conformité, ils ont moins de chance d'être bloqués au contrôle des engagements des dépenses.

Finalement, comme contribution indirecte, notre recherche nous permet de soutenir la majorité des résultats présentés par Proulx (2002) dans son étude intitulée *l'impact des réformes managériales sur les relations informelles dans le secteur public*. En fait, notre étude nous permet d'élargir les résultats présentés par cet auteur, dans l'optique particulière du contrôle. Comme Miles et *al.* (2003:28) l'expliquent, les résultats obtenus des analyses qualitatives sont souvent utiles pour « compléter, valider, expliquer, éclairer ou réinterpréter des données quantitatives colligées sur le même terrain ».

7.1 Limites

Comme nous en avons brièvement parlé dans la précédente partie, notre recherche ne nous permet pas d'effectuer une analyse sur l'évolution du contrôle au Maroc dans le temps, de faire une présentation chronologique de l'évolution de la culture du contrôle au Maroc. Cette recherche se veut d'avantage un instantané sur l'état actuel du contrôle.

De plus, bien que nous ayons mis en relief certains types de contrôle, notre recherche n'avait pas comme objectif de présenter et décrire l'ensemble des mécanismes de contrôle qui peuvent exister au Maroc.

Aussi, étant donné que tous les gestionnaires que nous avons rencontrés sont des fonctionnaires de l'État, nous ne pouvons prétendre à une généralisation complète

de nos résultats à d'autres types de gestionnaires, par exemple privés, ou de fonctionnaires, par exemple municipaux.

Enfin, nous souhaitons présenter une limite qui nous est propre. Dans ce projet, nous avons réalisé pour une première fois des entrevues. Bien que nous pensions avoir bien fait, nous croyons que pour maîtriser cette technique dans son intégralité, il nous faudra encore beaucoup pratiquer.

7.2 Avenues de recherche

Suivant ce que nous avons soulevé, nous proposons deux axes pour d'éventuelles recherches. D'abord, nous pensons qu'il serait enrichissant d'effectuer cette même recherche dans les autres pays du Maghreb afin de réaliser une étude comparative. Ceci permettrait de mettre évidence et de comparer les façons d'aborder le contrôle dans ces différents pays. Cette proposition pourrait également s'appliquer à d'autres pays, industrialisés, en voie d'industrialisation ou en développement.

Enfin, il serait intéressant de refaire cette recherche dans quelques années. Cet exercice nous donnerait la chance d'accumuler des données et de comparer les résultats obtenus à ceux que nous avons présentés ici, ceci dans l'objectif de mettre en évidence et d'explorer les changements culturels que les gestionnaires ont vécus durant l'intervalle séparant les deux études.

ANNEXE A – GUIDE D'ENTREVUES

Dans cette annexe, nous présentons la version finale du guide d'entrevues que nous avons utilisé dans le cadre de notre projet.

A) Introduction

Je suis chercheur à l'École nationale d'administration publique à Montréal et j'effectue un séjour à l'ENA de Rabat. Je suis ici dans le cadre d'une recherche qui porte sur le contrôle dans l'administration publique marocaine. Je souhaite explorer de quelle manière des gestionnaires du secteur public marocain produisent leurs activités de gestion. Les interviews me serviront de base d'analyse pour ce projet. Les informations recueillies seront gardées confidentielles et je vous garantis que je ne divulguerai en aucun cas votre nom, la direction, etc. Encore une fois merci de m'avoir reçu.

B) Thèmes et questions suggérées

1. Types de contrôle utilisés :

    a. J'aimerais que vous me donniez des exemples sur la façon dont vous vous y prenez pour la gestion... des personnes, des ressources, des budgets, du matériel?
        i. Quels sont les documents que vous utilisez pour encadrer le travail effectué?
        ii. Comment faites-vous pour
            - mesurer vous le rendement?
            - prévenir les erreurs dans le travail?
            - vous assurer que les gens sont à l'heure?
            - vous assurer que les gens travaillent comme vous le souhaitez, pour que l'essentiel soit fait?

- vous assurer que les objectifs de la direction sont atteints dans votre service/direction?

b. Pourriez-vous également me donner des exemples de contrôle que votre supérieur utilise pour vous superviser?

(1 par 1 – 1er vers les subordonnées, 2ième depuis le supérieur)

c. Pouvez-vous me décrire comment il se fait ou s'applique?
d. Quel est l'objectif ou les objectifs de ce contrôle?
e. Selon vous, est-il :
    - Significatif – Pourquoi?
    - Contraignant – En quoi sont-ils contraignants? Pourquoi?
    - Efficace – En quoi sont-ils efficaces?
    - Inefficace – Pourquoi? Comment pourrait-on les améliorer?
    - Générateur d'apprentissage pour le contrôlé?

2. Objectif du contrôle :
    a. Quel est ou quels sont vos objectifs quand vous contrôlez? Ou quand vous êtes contrôlés?
    b. Que recherchez-vous quand vous contrôlez? Que contrôlez-vous?

3. Le contrôle dans l'administration publique :
    a. Brièvement, comment voyez-vous la question du contrôle en administration publique?
    b. Est-ce une question importante pour vous, dans votre fonction?

4. Quels genres de contrôle retrouve-on dans l'administration marocaine, en général? (si différent)

5. Apprentissages générés par les contrôles et contrôle d'optimisation
    a. Que pensez-vous de la possibilité qu'un contrôle puisse générer un apprentissage dans votre organisation?
    b. Au Canada et au Québec, il est maintenant question de contrôle d'optimisation, c'est à dire de maximiser l'utilisation, est-ce que c'est quelque chose qui est présent chez-vous? Des exemples?

ANNEXE B – RÉSUMÉ DES ENTREVUES

Dans cette annexe, nous présentons la liste des ministères visités, les postes que nos interlocuteurs occupent et la durée de chaque entrevue.

Afin de respecter notre engagement quant à la confidentialité des renseignements qui nous ont été livrés lors des entrevues, nous ne préciserons pas les titres exactes des fonctions, ni les départements auxquels ils sont rattachés.

A) Liste des sept ministères et agences visités :

- Cour des comptes
- Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes
- Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement
- Ministère des Finances et de la Privatisation
- Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics
- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale
- Primature

B) Postes occupés par les treize gestionnaires rencontrés :

- Un administrateur
- Trois chefs de division
- Deux chefs de service
- Trois directeurs
- Un directeur général
- Un inspecteur
- Trois inspecteurs généraux

C) Durée des entrevues (arrondie à la minute près)

#	Minutes	#	Minutes	#	Minutes
1	58	**6**	58	**11**	66
2	31	**7**	31	**12**	74
3	83	**8**	53	**13**	78
4	75	**9**	51	**Moyenne**	**57**
5	32	**10**	51		

Articles et livres :

AAMTPFPFC du Maroc (1990). *La modernisation de l'administration : pour une meilleure qualité du service public*, 3ième colloque, Rabat, Association des Administrateurs du Ministère des Travaux Publics de la Formation Professionnelle et de la Formation des Cadres du Maroc (AAMTPFPFC), 284 p.

AKTOUF, Omar (1999). *Le management : entre tradition et renouvellement*, 3ième éd., Boucherville, Gaëtan Morin, 710 p.

ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique; BOURGEOIS, Denis; GRUÈRE, Jean-Pierre; RAULET-CROSET, Nathalie et Christine ROLAND-LEVY (2003). *Comportements humains et management*, sous la direction de Frédérique ALEXANDRE-BAILLY, Paris, Pearson Éducation, 337 p.

ALI, Abbas J. et Rachid WAHABI (1995). « *Managerial value systems in Morocco* », International studies of management and organization, vol. 25, no. 3, p. 87-96.

ALLALI, Brahim (2002). « *Traditions nationales et gestion d'entreprise : portée et limites de l'approche d'Iribarnienne dans l'analyse de la culture marocaine* », Management International, vol. 6, no. 3, p. 61-69.

ANTHONY, Robert N. et David W. YOUNG (1994). *Management control in nonprofit organizations*, 5ième éd., Homewood, Irwin, coll. Irwin graduate accounting series, 919 p.

AUCOIN, Peter (1990). « *Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums* », Governance, vol. 3, no. 2, p. 115-137.

BAfD – OCDE (2004). *Perspectives économiques en Afrique – Dossier Maroc,* Document conjoint de la Banque africaine de développement (BafD) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), p. 261-276.

BANQUE MONDIALE (2001). *Mémorandum du Président de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement et de la Société financière internationale aux administrateurs sur une stratégie de coopération du Groupe de la Banque mondiale avec le Royaume du Maroc,* Département Maghreb, Région Moyen-Orient et Afrique du Nord, 100 p.

BAZINET, André (1980). *L'évaluation du rendement : les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise*, Québec, Ministère des Communications, coll. Études et dossiers, 147 p.

BEAUREGARD, Claude (2003). « *Des contrôles adéquats : une nécessité pour les gestionnaires publics* », Sources, ENAP, vol. 18, no. 1, p. 4-6.

BEAUREGARD, Claude (2006). *Le rôle de plus en plus important du Vérificateur général, in* Management des organisations publiques, **PROULX, Denis**, Québec, Presse de l'Université du Québec (à paraître), 260 p.

BEEKUN, Rafik I.; STEDHAM, Yvonne et Gary J. YOUNG (1998). « *Board characteristics, managerial controls and corporate strategy: a study of U.S. Hospitals* », Journal of management, vol. 24, no. 1, p. 3-19.

BOISVIEUX, Cristophe et Jacqueline WILMES (2002). *Maroc*, Paris, Éditions EDL-Paris, Coll. Geo Partance, 215 p.

BOUCHARD, Pier (1997). *Crise économique et modernisation de l'État : nouvelles tendances en Europe et en Amérique du Nord*, sous la direction de Pier Bouchard, Moncton, Éditions d'Acadie et Louvain-La-Neuve, Academia, 294 p.

BRETON, Guy et Denis PROULX (2006). *L'action du Vérificateur général – Le cas de la Curatelle publique et autres cas vécus, in* Management des organisations publiques, **PROULX, Denis**, Québec, Presse de l'Université du Québec (à paraître), 260 p.

BURLAUD, Alain; TELLER, Robert; CHATELAIN-PONROY, Stéphanie; MIGNON, Sophie et Elisabeth WALLISER (2004). *Contrôle de gestion*, Paris, Vuibert, Coll. Gestion, dirigée par HELFER, Jean-Pierre et Jacques ORSINI, 361 p.

CHEVRIER, Sylvie (2000). *Le management des équipes interculturelles*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Sciences sociales et sociétés, 211 p.

CHEVRIER, Sylvie (2004). « *Le management des équipes interculturelles* », Management international, vol. 8, no. 3, p. 31-40.

CHOUINARD, Yvon (1994). L'évaluation *de la performance : un piège!, in* Gérer la performance au travail, sous la direction de GOSSELIN, Alain et Sylvie ST-ONGE, Montréal, Gestion, coll. Racines du savoir, p. 204-207.

CUBERTAFOND, Bernard (1997). *Le système politique marocain*, Paris, L'Harmattan, coll. Histoire et perspectives méditerranéennes, 189 p.

D'IRIBARNE, Philippe (1990). « *Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines* », Revue française de gestion, no. 80, p. 28-39.

DE MONTRICHER, Nicole (2004). *France: High mutuality, some randomness, weak oversight, in* Controlling modern government: variety, commonality and change, sous la direction de HOOD, Christopher; JAMES, Oliver; PETERS, B. Guy et Colin SCOTT, Cheltenham, Edward Elgar, 220 p.

DIXON, John; KOUZMIN, Alexander & Nada KORAC-KAKABADSE (1998). « *Managerialism - something old, something borrowed, little new* », International journal of public sector management, vol. 11, no. 2/3, p. 164-187.

DRUCKER, Peter F. (1975). *La nouvelle pratique de la direction des entreprises,* Paris, Éditions d'Organisation, 870 p.

FELDMAN, Martha S. et Anne M. KHADEMIAN (2000). « *Managing for inclusion: balancing control and participation* », International Public Management Journal, vol. 3, p. 149–167.

GAUTHEY, Franck et Dominique XARDEL (1990). *Le management interculturel,* Paris, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je?, no. 2535, 127 p.

GILL, John et Phil JOHNSON (1993). *Management control and organizational behaviour*, London, Paul Chapman, 188 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2000). *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, Coll. Modernisation de la gestion publique, 25 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2002). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, Coll. Modernisation de la gestion publique, 31 p.

GUMMESSON, Evert (1991). *Qualitative methods in management research*, Newbury Park, Sage, 212 p.

HARRISON, Graeme L. et Jill L. McKINNON (1999). « *Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state* », Accounting, organizations and society, no. 24, p. 483-506.

HEDE, Andrew (1991). « *Trends in the higher civil services of Anglo-American systems* », Governance, vol. 4, no. 4, p. 489-510.

HODGETTS, Richard M. et Fred LUTHANS (1994). *International management*, 2ième éd., New York et Montréal, McGraw-Hill, Coll. *Serie in management*, 544p.

HOFSTEDE, Geert (1981). « *Management control of public and not-for-profit activities* », Accounting, Organizations and Society, vol. 6, no. 3, p. 193-211

HOFSTEDE, Geert (1987). « *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation* », Revue française de gestion, no 64, p. 10-21.

HOFSTEDE, Geert (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Paris, Éditions d'Organisation, 351 p.

HOOD, Christopher (1998). *The art of the State: culture, rhetoric and public management*, New York, Clarendon Press, 261 p.

HOOD, Christopher (2004). *Controlling public services and government: towards a cross-national perspective*, in Controlling modern government: variety, commonality and change, sous la direction de HOOD, Christopher; JAMES, Oliver; PETERS, B. Guy and Colin SCOTT, Cheltenham, Edward Elgar, 220 p.

JUAN, Salvador (1999). *Méthodes de recherche en sciences sociohumaines : exploration critique des techniques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Le sociologue, 296 p.

KABASAKAL, Hayat et Muzaffer BODUR (2002). « *Arabic cluster: a bridge between East and West* », Journal of world business, no. 37, p. 40-54.

KAMDEM, Emmanuel (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*, sous la direction de Jean-François CHANLAT, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval et Paris, L'Harmattan, Coll. Sciences de l'administration, 433 p.

LAURENT, André (1980). *Dimensions culturelles des conceptions de management: une analyse comparative internationale*, Fontainebleau, Institut européen d'administration des affaires, INSEAD, coll. Research working papers, no. 2, 23 p.

LAURIN, Paul et Daniel BOISVERT (1997). *L'évaluation collaborative du rendement : Guide méthodologique*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 127 p.

LOWERY, Daniel et Karen G. EVANS (2004). « *The iron cage of methodology: the vicious circle of means limiting ends limit means* », Administration & Society, vol. 36, no. 3, p. 306-327.

MASSIE, Joseph L. (1971). *Essentials of management*, 2ième éd., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 257 p.

MAY, Tim (1997). *Social research: issues, methods and process*, 2ième ed., Buckingham, Open University Press, 227 p.

MERCHANT, Kenneth A. (1982). « *The control function of management* », Sloan management review, vol. 23, no. 4, p. 43-55.

MERCIER, Jean (2002). *L'administration publique : de l'école classique au nouveau management public*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 518p.

METZ, Thomas; SCHEYTT, Tobias et Kim SOIN (2003). « *Exploring notions of control across cultures: a narrative approach* », European Accounting Review, vol. 12, no. 3, p. 515-547.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A. et Jean-Jacques BONNIOL (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, 2ième éd., Bruxelles, De Boeck Université, 626 p.

MOLITOR, Michel (1990). *L'herméneutique collective, in* Méthodes d'analyse de contenu et sociologie, sous la direction de REMY, Jean et Danielle RUQUOY, Bruxelles, Facultés universitaires Saint-Louis, coll. Publications des Facultés universitaires Saint-Louis, no. 51, p. 19-35.

MWAURA, Muroki (1999). *Organizational control in modern Africa, in* Management of organizations in Africa, édité par WAIGUCHU, J. Muruku; TIAGHA, Edward et Muroki F. MWAURA, Westport, Quorum Books, 417 p.

OCDE (1994). La *gestion des performances dans l'administration : mesure des performances et gestion axée sur les résultats*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, coll. PUMA - Gestion publique - Études hors série, 102 p.

OCDE (1995). *La gestion publique en mutation : les réformes dans les pays de l'OCDE*, Paris, Organisation de coopération et de développement économique, 191 p.

OCDE (2004). *Moderniser la responsabilité et le contrôle - Projet de rapport sur la modernisation du secteur public*, Paris, Organisation de coopération et de développement économique, 20 p.

PATTON, Michael Quinn (1980). Qualitative *evaluation methods*, Beverly Hills, Sage, 381 p.

PATTON, Michael Quinn (1987). How to use qualitative methods in evaluation, Newbury Park, Sage, coll. Program evaluation kit, no. 4, 176 p.

PATTON, Michael Quinn (2002). Qualitative research & evaluation methods, 3ième éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 598 p.

POLIDANO, Charles (1999). *The new public management in developing countries*, Manchester, Institute for development policy and management, Public policy and management, no. 13, 38 p.

POLIDANO, Charles (2001). « *Why civil service reforms fail* », Public management review, vol. 3, no. 3, p. 345-351.

PRASAD, Anshuman (2002). « *The contest over meaning - Hermeneutics as an interpretive methodology for understanding texts* », Organizational research methods, vol. 5, no. 1, p. 12-33.

PROULX, Denis (1999). *Rapport de la mission d'évaluation du programme national de modernisation et d'amélioration des capacités de gestion de l'administration au Maroc*, Rabat et Québec, Programme des Nations Unies pour le Développement, 54 p.

PROULX, Denis (2002). *The impact of managerial reform on informal relationships in the public sector*, Conférence de 2002, Sienna, International public management network, 19 p.

PROULX, Denis (2003). « *Le management par résultats : une perspective transculturelle* », Management international, vol. 7, no. 4, p. 39-48.

PROULX, Denis (2006). *Management des organisations publiques,* Québec, Presse de l'Université du Québec (à paraître), 260 p.

PROULX, Denis et Sophie BRIÈRE (2005). « *La réforme administrative au gouvernement du Québec : étude du processus de changement sur la culture organisationnelle* », Administration publique du Canada / Canadian public administration, vol. 48, no. 1, p. 53-72.

RUQUOY, Danielle (1990). *Introduction : Questions pour la comparaison des méthodes, in* Méthodes d'analyse de contenu et sociologie, sous la direction de REMY, Jean et Danielle RUQUOY, Bruxelles, Facultés universitaires Saint-Louis, coll. Publications des Facultés universitaires Saint-Louis, no. 51, p. 11-16.

SANTO, Viriato-Manuel et Pierre-Éric VERRIER (1993). *Le management public*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je?, no. 2724, 127 p.

SIMONS, Robert (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 217 p.

SMITH, Denis (2001). *What is this thing called management and where does it live?,* Liverpool, Liverpool University Management School, 26 p.

SMITH, Stephen (2005). *Le Maroc, in* l'État du monde : annuaire économique et géopolitique mondial, sous la coordination de Didiot, Béatrice et Serge Cordellier, Montréal, Éditions du Boréal et Paris, Éditions La Découverte, 672 p.

THIÉTART, Raymond-Alain (2003). *Le management*, 11ième éd., Paris, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je?, no. 1860, 127 p.

THOMPSON, Fred et L. R. JONES (1986). « *Controllership in the public sector* », Journal of policy analysis and management, vol. 5, no. 3, p. 547-571.

VALAY-NADEAU, Raphaëlle (2001). *Transition démocratique au Maroc et espace de participation : un aperçu*, Montréal, Centre d'études sur les régions en développement, Série initiative inter-universitaire, no. 1, 11 p.

VERY, Philippe; LUBATKIN, Michael et Roland CALORI (1996). « *A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers* », International studies of management and organizations, vol. 26, no. 1, p. 59-86.

VIDAL, André (1971). *Les mille et quelques mots du management*, Paris, Dunod, 229 p.

WHYTE, William Foote (1991). *Participatory action research*, 2ième éd., Londres, Sage Focus Édition, 247 p.

WHYTE, William Foote (1998). *Entrevue avec William Foote Whyte, in* A la recherche de l'organisation, sous la direction scientifique de Erhard FRIEDBERG, 2002, Paris, Banlieues Média, 3 cédéroms.

Allocutions :

GOUVERNEMENT DU MAROC (2002). Programme du gouvernement présenté le 21 novembre 2002 devant la Chambre des Représentants par le Premier ministre, M. Driss Jettou.

Références Internet :

LE MATIN (18 janvier 2005). *Le Maroc devient Observateur au sein de l'OCDE*, www.lematin.ma

MINISTÈRE DE LA COMMUNICATION DU MAROC (2005). *Bienvenue au Royaume du Maroc,* http://www.mincom.gov.ma/french/f_page.html

WIKIPÉDIA (2005). Maroc, http://fr.wikipedia.org/wiki/Maroc