APPEL A COMMUNICATION

2ème édition

Colloque International
Gouvernance, Entrepreneuriat et Performance

Sous le thème

« Gouvernance et management des organisations publiques : vers quels modèles de création de valeurs ?»

3-4 juin 2021 à l'ENCG-Marrakech

En collaboration scientifique avec

I. Argumentaire

Les organisations publiques sont propriété de l'Etat ou sous son contrôle. On distingue les administrations publiques, les collectivités territoriales, les établissements publics et semi-publics et les entreprises publiques. Certains jugent que ces structures présentent divers dysfonctionnements et des déficiences apparentes en raison notamment de leur nature organisationnelle et la finalité de leur institution (Charreaux, 2006) d'un côté. Albouy & Obeid, (2009) explique l'inefficacité des organisations publiques essentiellement par une bureaucratie embarrassante et une hiérarchie trop centralisée.

De l'autre côté, des organisations publiques se sont distinguées à travers leurs modes de management et de gouvernance et partant leurs performances aussi bien au niveau international (Tom Christensen et Per Laegreid, 2010 ; Denys Lamarzelle, 2008 ; François Lacasse, Pierre-Eric Verrier, 2005 ; Beauvallet Maya, 2009**)** que national (OCP, MASEN, TANGER MED, ADM, REGIE DES TABACS, MAROC TELECOM, MARSA MAROC, TMSA, HAO et RADEEMA pour ne citer que celles-ci).

Les organisations publiques ne sont pas nécessairement inefficaces (Charreaux G. (1997). Aujourd'hui, un peu partout dans le monde, l'évaluation de la performance des organisations publiques est devenue une nécessité. Le New Public Management « NPM » (Chevallier, 1997) ; Pettigrew, 1997 ; Gouiffès et Carmona, 1999) cherche à formuler une réponse à la pression sociale qui veut que l'on fasse bon usage des fonds publics pour réaliser des services de qualité dédiés aux citoyens.

De nouveaux concepts émergent ainsi : la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2006), l'Etat néo-wébérien (Cepiku et Meneguzzo, 2011) ou la Gouvernance de l'ère digitale (Dunleavy et al. 2006)… Malgré ce foisonnement conceptuel et les amendements dont il a pu faire l'objet dans les pays précurseurs, le NMP continue à se diffuser mondialement, notamment dans les pays qui y accèdent nouvellement (Diefenbach, 2009, Dunleavy et al. 2006), (Desmarais, 2008; Huron, 2011).

Orienté plutôt performance, le NMG fait appel à diverses approches (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012) à savoir le Managerialisme (Boyne, 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005, Diefenbach, 2009), la responsabilisation (Barberis, 1998) et la contractualisation voire la gestion déléguée (Boyne, 2003) dans le cadre d'une logique de partenariat Public/Privé (PPP).

Avec les nouvelles formes de gouvernance administrative et les différentes réformes et la modernisation qu'ont connue les organisations publiques Marocaines ces dernières années, et

sous l'effet conjugué de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) de 2016 qui repose sur le renforcement de la performance de la gestion publique et de l'administration. Cette dernière est devenue privilégiée et la préoccupation de tous les décideurs et compte tenu du développement des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et de transformations digitales, la maîtrise de la performance est devenue un thème majeur des recherches.

Conscient de la nécessité d'une transformation digitale des services publics, le Maroc a lancé dans ce sens plusieurs projets dont on cite : tout d'abord la réforme administrative à travers le plan National de la Réforme de l'administration 2018-2021, la stratégie du Maroc Numérique 2013, Stratégie Maroc digital 2020, le E-Gov, et la mise en place de l'Agence de Développement Digital (ADD), chargée de la mise en œuvre de la stratégie de l'Etat en matière de développement de Digital.

La transformation digitale constitue un axe stratégique dans le plan national de la réforme de l'administration, elle a permis une dématérialisation d'un grand nombre de service, et une simplification de plusieurs démarches et procédures administratives, à travers la mise en place des systèmes d'information intégrés et des plateformes de gestion.

D'une manière générale, la gouvernance fait référence aux structures et aux processus de prise de décision qui sont orientés vers la conduite de diverses affaires qui ne sont pas du domaine exclusif des organisations des États (Bruce-Lockhart, 2016). Selon Fukuyama (2016), il existe au moins trois sens différents de la gouvernance, parmi lesquels l'organisation publique, considérée comme une mise en œuvre efficace de la politique de l'État, semble particulièrement pertinente. Il est souvent noté que le terme lui-même n'a pas de frontières sémantiques déterminées avec précision (Welch, 2013, p. 255). Cependant, la gouvernance est le plus souvent considérée comme des actions et des arrangements, formels ou informels, plutôt que comme des organes institutionnels statiques (OCDE, 2011).

La nature complexe de la gouvernance implique sa multi dimensionnalité. Brunet et Aubry (2016) mettent en avant trois aspects similaires de la gouvernance, l'efficacité, la légitimité et la responsabilité, dans leur conceptualisation de la gouvernance. Or, l'effort pour identifier les caractéristiques souhaitées de la gouvernance a donné naissance au concept de bonne gouvernance. L'OHCR (2018) énumère la transparence, la responsabilité, l'obligation de rendre des comptes, la participation et la réactivité comme attributs de la bonne gouvernance. L'UNESCO (2018) attend de la bonne gouvernance qu'elle soit participative, transparente,

responsable, efficace, et équitable. En particulier, la bonne gouvernance est une condition essentielle à la réalisation des objectifs pour le développement (Ghaus-Pasha, 2007).

Au Maroc l'introduction depuis 2012 du Code Maroc des Bonnes Pratiques de Gouvernance des EEP illustre un des principes fondateurs de la constitution de 2011.

Aujourd'hui, le secteur public marocain se caractérise par un mouvement de modernisation accrue, une accentuation de la politique de décentralisation, ainsi qu'une ouverture sur l'international, et surtout le lancement d'un plan de réforme profonde du secteur public.

Dans son discours du trône du 29 juillet 2020, comme lors de son discours au parlement à l'occasion de l'ouverture de la première session de la 5ème législative de la 10ème législature, sa majesté le Roi, que Dieu l'assiste, a insisté sur la nécessité de la réforme du secteur public, et d'un nouveau contrat social, dont le succès reste conditionné par une évolution réelle des mentalités ainsi qu'un réel changement dans le niveau de performance des établissements publics.

Plusieurs mesures ont été prises pour l'opérationnalisation des hautes orientations royales, qui ont consisté principalement en adoption de deux projets de loi, le premier concerne la création de l'agence nationale pour la gestion stratégique des participations de l'Etat et le suivi de la performance des EEP, le second projet consiste en la redéfinition substantielle et équilibrée du secteur public.

La loi de finance PLF 2021, a également pris en considération ces instructions, en mettant l'accent sur l'importance de l'accélération du plan de relance de l'économie nationale, la préservation des postes d'emploi, ainsi que l'intégration du secteur informel.

Au Maroc, fin septembre 2020, le portefeuille public se compose de 225 Etablissements Publics (EP) opérant dans des secteurs diversifiés et de 43 Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor (SA-PDT). Par ailleurs, il y a lieu de préciser que ces EEP détiennent 492 Filiales ou Participations, dont 54% sont détenues majoritairement. Les Sociétés Anonymes (SA) relevant des Collectivités Territoriales regroupent 22 entités, soit quasiment le même nombre que les deux dernières années.

L'instauration de la réforme de l'administration publique marocaine a conduit les organisations publiques pour se lancer dans un processus de restructuration et de gestion axée sur les résultats. Vu le poids économique de ce secteur, le Maroc veut en faire un secteur moderne « imprégné de la culture et de la pratique de la concertation et de la contractualisation, et ce en arrêtant des objectifs, des programmes et des plans, et en mobilisant les moyens de leur mise en œuvre

commune » (Extrait du discours royal du 9 décembre 2002 qui évoquait cette nouvelle orientation). Pour se préparer à ce grand chantier de changement structurel et organisationnel, les gestionnaires ont tendance à se faire outiller par des dispositifs de gestion modernes, les aidant ainsi à maîtriser les rouages de la gestion publique. Par concomitance le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP a été lancé officiellement le 21 mars 2012, en tant que référentiel comprenant les règles et bonnes pratiques pour améliorer le cadre de gestion des entités publiques (corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes). Le nouveau management public vise à promouvoir une culture managériale du secteur public axée sur les résultats (Cordella & Iannacci, 2010).

Dans ce contexte, le rôle moteur des organisations publiques et le dynamisme de leur contribution doit être refléter par leurs principaux indicateurs de performances (investissements propres et partenariat public-privé, chiffre d'affaires, valeur ajoutée et actifs) et par la progression de leurs indicateurs d'activité opérationnelle (Gibert, 2002).

En outre, la contribution financière des EEP dans le tissu économique est d'une importance capitale. En effet, un rapport portant sur les EEP, rendu public récemment et annexé au PLF 2021, renseigne que le chiffre d'affaires du secteur des EEP a enregistré une progression de 5 %, passant de plus de 238,3 Mds de DH en 2018 à plus de 252,9 1Mds de DH en 2019. Le même trend haussier est observé sur le front de la valeur ajoutée.

Cette dernière s'est raffermie de 4,3 %, passant de plus de 81,2 Mds de DH en 2018 à 84,7 Mds de DH en 2019. Notons tout de même que ces performances notables ont été chahutées par les résultats d'exploitation bénéficiaires, qui ont enregistré une contraction de 14 % en 2019. Les résultats nets bénéficiaires des EEP ont, quant à eux, affiché un recul de 24 % au titre de l'année dernière pour se situer à plus de 10,8 Mds de DH.

Il convient de préciser que les investissements réalisés par les EEP, chiffrés à plus de 71,1 Mds de DH l'année dernière, ont affiché un taux de réalisation en progression de 3 points par rapport à 2018. Ce taux a atteint 71 % en 2019. Précisons enfin que le nouveau rapport sur les EEP a été produit dans un contexte particulier où l'État a posé des actes concrets à travers le PLF 2021.

Dans le même sens, le roi Mohammed VI, dans son dernier discours du Trône, a appelé à « une réforme profonde du secteur public » qui « doit être lancée avec diligence pour corriger les dysfonctionnements structurels des établissements et des entreprises publiques, garantir une complémentarité et une cohérence optimales entre leurs missions respectives et, in fine, rehausser leur efficience économique et sociale ».

A cette fin, le roi a ordonné « la création d'une Agence nationale dont la mission consistera à assurer la gestion stratégique des participations de l'État et à suivre la performance des établissements publics ». Ceux-ci vont dans le sens d'une restructuration concrétisant ainsi la volonté royale de la mise en place d'une réforme profonde visant à corriger les dysfonctionnements structurels des EEP.

Il est à noter que la propriété publique de ces entreprises ne peut en aucun cas expliquer à elle seule leur inefficacité. Les performances des EEP comme toute autre structure sont attribuées en premier lieu à la qualité de leur gestion. Les privatisations à grande échelle n'ont pas généré des retombées positives, mais plutôt des conséquences économiques négatives ; elles ont eu pour conséquence de transférer les fleurons de l'économie nationale entre les mains des grands groupes internationaux.

Conscients de cette situation, les pouvoirs publics ont procédé à une mise en place de différentes actions et méthodes modernes de management qui visent en premier lieu à améliorer leur qualité du système de gouvernance.

Force est de constater que l'instauration et le renforcement des mécanismes de gouvernance s'avèrent le moyen le plus efficace pour contrôler les différents dysfonctionnements internes contraignant la performance financière de ces établissements.

Malgré l'importance du portefeuille public, sa contribution au développement économique et social suscite plus de controverses. Il est temps de se décider du sort des différents EEP en rapport à leurs performances.

Lorsque certaines institutions publiques ne remplissent pas leurs rôles convenablement, elles pourraient être liquidées pour ne plus continuer à alourdir la charge publique sans contrepartie. Ce processus de liquidation n'est pas facile à achever pour de nombreuses raisons : financement de l'opération, litiges avec le personnel, l'administration fiscale, les organismes sociaux, oppositions sur les comptes de liquidation, existence de plusieurs intervenants dans l'opération. Il est proposé également des possibilités de regroupement de certains EEP pour des raisons stratégiques et organisationnelles. D'autres EEP peuvent facilement suivre le processus de privatisation déclenché depuis des années par les pouvoirs publics.

Par contre des EEP sont d'ores et déjà compétitives et d'un niveau de performance qui nécessite la consolidation des acquis et les considérer comme des exemples à suivre par d'autres structures. Comme le soulignent Burlaud et al (2004) *« En s'intéressant à la sphère publique, le contrôle de gestion met en exergue des phénomènes qui valent aussi -et de plus en plus- dans*

le secteur privé et dont la prise en considération irrigue les réflexions sur le contrôle de gestion traditionnel : finalités multiples d'une organisation, définition de la performance et de ses multiples composantes, etc. ». Ainsi, les organisations publiques qui ont une relation particulière à leur environnement ont-elles été des précurseurs, des terrains d'expérimentation riches pour les dirigeants des entreprises privées (Burlaud, 1990).

N'est-il pas également important de considérer certaines EEP comme des modèles d'organisations performantes pour servir d'exemples à suivre non seulement par les EEP mais également par les entreprises du secteur privé.

De ce qui précède, un certain nombre de questions s'imposent :

- Quelles sont les spécificités des organisations publiques ?
- Quels modes de management performant y adaptés ?
- Quels sont les déterminants des performances des organisations publiques ?
- Comment mesurer les performances des organisations publiques ?
- Quels sont les mécanismes de bonne gouvernance des organisations publiques ?
- Comment sont-elles gouvernées ?
- Comment sont-elles financées ? Quelles structures de financement appropriées ?
- Quel management performant du portefeuille public ?
- Quelle place du client (citoyen) dans la politique de management des organisations publiques ?
- En quoi la digitalisation et l'E-administration améliorent-elles les performances des organisations publiques ?
- Quelles stratégies performantes des organisations publiques ?
- Comment se présente la responsabilité sociétale des organisations publiques ?
- Quels managements performants des RH des organisations publiques ?
- Comment assurer la pérennité des organisations publiques ?
- Quelles transformations possibles des organisations publiques pour de meilleures performances ?
- Comment sont contrôlées et pilotées les organisations publiques ?
- Comment développer l'entrepreneuriat public ?
- Quelles sont les nouvelles réalités des organisations de la sphère publique ?

Plusieurs thématiques peuvent être traitées :

1. Financement des organisations publiques ;

2. Gouvernances des organisations, projets et portefeuilles publics ;
3. Marketing des organisations publiques ;
4. Systèmes d'information, Digitalisation et E-administration ;
5. Stratégies des organisations publiques ;
6. Responsabilité sociétale des organisations publiques ;
7. Management des RH dans le secteur public ;
8. Pérennité, Transformations et restructurations des organisations publiques ;
9. Contrôle de gestion et pilotage de la performance des organisations publiques
10. Innovation Entrepreneuriale Publique

La participation à cette deuxième édition du colloque International d'Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance peut se faire selon les formes suivantes :

- **Des communications traitant l'un des axes sus indiqués ;**
- **Des tables rondes ;**
- **Des ateliers doctoraux pour présenter l'état d'avancement des projets de thèses et bénéficier des remarques des membres du Jury ;**
- **Assistance à la formation en méthodologie de recherche qui va porter sur la construction de la problématique de recherche et le cadre épistémologique et méthodologique ;**
- **Concours pour les projets entrepreneuriaux innovants.**

III. Publication

Une publication des meilleurs papiers présentés sera effectuée dans un numéro spécial de l'une des revues scientifiques suivantes REPER, RMIEM, IGEP. **Les résumés et les textes soumis devront être envoyés à l'adresse électronique suivante : colloque.gep2021@gmail.com**

II. Calendrier indicatif et dates à retenir

- ✓ **15 février 2021 :** Publication de l'appel à communications
- ✓ **15 mars 2021 :** Date limite d'envoi des résumes des communications (1page)
- ✓ **31 mars 2021 :** Date limite de notification d'acceptation du projet de communication par le comité scientifique.
- ✓ **01 mai 2021 :** Date limite pour l'envoi de la version provisoire de la communication ;
- ✓ **15 mai 2021 :** Réception des idées entrepreneuriales ;
- ✓ **15 mai 2021 :** Date limite pour l'envoi de la version définitive des communications.
- ✓ **3-4 Juin 2021 :** Tenue du colloque

IV. Comité d'organisation

- OUHADI Said, LAREGO, ENCG, UCA, Marrakech
- JAMAL Youssef, FSJES – Mohammedia, UH2 Casablanca
- ELKACHRADI Rachid, LAREGO, ENCG, UCA, Marrakech
- EZZIADI Abdelali, FP Sidi Bennour, UCD, Eljadida
- BOUMAHDI Lobna, FSJES – Mohammedia, UH2 Casablanca.
- RABI EL ABID AMRANI, Contrôleur d'Etat, de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.
- HAMLIRI Abdelouhab, FSJES –Ain Chock, UH2, Casablanca
- JIBRAILI Zineb, ENCG, UCD, Eljadida.
- BENJELLOUL Said, DEPP, de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.
- LAHOUIRICH Mohamed Wadie, UCA, Marrakech
- OUASHIL M'bark, FSJES – Mohammedia, UH2 Casablanca.
- OUZAKA Brahim, doctorant, LAREGO, UCA, Marrakech
- AIT OUFKIR ZAKIA, LAREGO, ENCG, UCA, Marrakech
- GHARRAFI MEHDI, doctorant, UCA, Marrakech
- BOUKHABZA SIRINE, doctorante, LAREGO, UCA, Marrakech
- ELFEROUALI SAMIRA, doctorante, LAREGO, UCA, Marrakech
- MORABBI KENZA, doctorante, LAREGO, UCA, Marrakech

V. Comité Scientifique

- ACHABA Allal, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
- AIT OUFKIR ZAKIA, LAREGO, ENCG, UCA, Marrakech
- ATTAR ABDELILAH., Université Mohamed 1er, Oujda, Maroc
- Aurélien RAGAIGNE, Université de Poitiers, France
- BAHHA Nawfal, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- BALAMBO Mohammed Amine, Université Ibn Tofaïl, Maroc
- BELAKOUIRI Abdelghani, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- BELAKOUIRI Abderrahim, Université HASSAN II Casablanca, Maroc
- BELLIHI HASSAN, Université Ibn Zohr Agadir, Maroc
- BEN MASSOU Si Mohamed, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- BENHRIMIDA Mohamed, FSJES Université Hassan II, Mohammédia, Maroc

- BENJELLOUL Said, DEPP, de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.
- BENRAIS Amina, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- BENTALEB CHAFIK, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- BOUMAHDI Loubna, Université Hassan II, Casablanca, Maroc
- BOUSSETA MOHAMED, Université Ibn Tofaïl, Kenitra, Maroc
- CHAABITA Rachid, Université Hassa II, Casablanca.
- CHAKIR AHMED, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
- CHAOUKI Farid, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- CHRAIBI Hassan, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- CHRAIBI Soufiane, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- Christophe MAUREL, Université d'Angers, France
- DEL CARMEN Maria, Valls Martinez, University of Almeria, Espagne
- DEVECIOGLU Sebathattin, Firat University, Elzig, Turquie
- ELABJANI ABDELAZIZ, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- ELJAOUHARI Elhassane, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
- ELKACHRADI Rachid, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- ELKADOURI Abdillah, Université Ibn Tofaïl, Maroc
- ELMABROUKI Mohamed Nabil, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- ELMESKINE Lahcen, Université Ibn Zohr Agadir, Maroc
- ELOUAZZANI Youssef, Université Ibn Zohr Agadir, Maroc
- ESSLIMANI Bouchra, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
- EZZIADI Abdellali, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc
- FARAH Asmaa, Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc
- FERHANE DRISS, Université Abdelmalek Saadi, Tanger, Maroc
- HABBA BADR, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- HAMADI Chakib, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- HAMIMIDA Mama, FSJES Université Hassan II Mohammédia, Maroc
- HAMLIRI Abdelouhab, Université Hassan II, Casablanca
- HANSALI Abderrahim, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- HASSI Abderrahman, Université ALAKHAWAYN, Ifrane, Maroc
- HILMI Yassine, Université Chouaib Doukkali, ELJADIDA, Maroc
- HOUSSAS M'bark, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
- IDRISSI F. OTHMANE, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- JIBRAILI Zineb, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc
- JULIEN Pière-André, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.
- KOMAT Abdellatif, Université Hassan II, Casablanca
- KOUBAA Salah, Université Hassan II, Casablanca
- LAHOUIRICH Mohamed Wadie, UCA, Marrakech
- LAZAAR Sara, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- Mateusz Tomanek, Nicolous Copernicus University, Torun, Poland
- MESSAOUDI Abderahmane, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
- Ouashil M'bark, Université Hassan II, Casablanca, Maroc
- OUBDI Lahsen, Université Ibn Zohr Agadir, Maroc
- OUHADI SAID, Université Cadi Ayyad, Marrakech Maroc
- OULFARSI Salah, Université Chouaib Doukkali, ELJADIDA, Maroc
- PACITTO Jean-Claude, IUT TC, UNIVERSITE PARIS 12, France
- PEDRO Antonio Martin Cervantes, university of Almeria, Espagne
- RABI EL ABID AMRANI, DEPP, de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.
- RADOUANE AMINE, Centre des jeunes Dirigeants Marrakech
- RIGAR SIDI MOHAMED, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- SABBARI Ahmed, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- SAHIB EDDINE Abdelhak, Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc
- SBAI Hicham, Université Chouaib Doukkali, EL JADIDA, Maroc
- SCHMITT Christophe, Université de Lorraine, France
- SIDMOU MOHAMED LARBI, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- TEMNATI LAMYA, ENCG, Université Chouaib Doukkali, EL JADIDA, Maroc
- YOUSSEF JAMAL, FSJES Université Hassan II Mohammédia, Maroc
- ZAHRANE Tarek, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
- ZAOUA Abderahim, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Partenaires institutionnels

Partenaires médias