

Revue Africaine de Management Public



n°1

2021



Revue Africaine de Management Public

Numéro 1

Editorial

Avec plus 1,3 milliard d'habitant l'Afrique est à ce jour un continent en pleine effervescence notamment sur le plan économique. Cependant il y a un domaine qui nécessite des réformes, c'est celui de l'administration publique. Ainsi la création de cette nouvelle revue portée par l'association académique AIRMAP consacrée au Management Public doit permettre aux chercheurs et aux doctorants africains ou dont le thème de recherche est l'Afrique de pouvoir publier leurs articles dans le champ du Management Public. La revue est destinée principalement à publier des articles dans les disciplines des sciences de gestion et de management (GRH, Contrôle de gestion, Finances, Marketing, Management stratégique, Logistique, Organisation, RSE) mais en fonction des thématiques retenues pour les numéros et compte tenu du fait que le management public est souvent pluridisciplinaire, la revue peut également intégrer des articles d'autres champs disciplinaires (sciences politiques, sciences économiques, sociologie, psychologie sociale). La revue sera en Open Access sur le modèle de GMP (Gestion et Management Public).

Pour ce premier numéro quatre articles ont été sélectionnés. Le premier provient du Cameroun et propose d'aborder « Les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle : l'impact procédural de la qualité des services et la satisfaction dans des administrations publiques camerounaises ». Le deuxième du Sénégal traite de la « Politique de formation et performance organisationnelle des administrations publiques : cas du Ministère des Sports au Sénégal ». Le troisième de l'Algérie explique « La modernisation de l'administration publique algérienne à travers l'administration électronique ». Enfin le quatrième détaille « Le rôle du mimétisme dans les choix d'adoption des réformes. Le cas de l'enseignement supérieur au Maroc ».

Nous vous souhaitons une bonne lecture et attendons vos articles pour un prochain numéro.

Thierry COME, Erick LEROUX et Bachir WADE.

Sommaire

Les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle : l'impact procédural de la qualité des services et la satisfaction dans des administrations publiques camerounaises

Mireille Bityé Mendo Université de Yaoundé II-Cameroun
ERMASMOP-AFRIQUE/CEREG
Felix Zogning Nguimeya Université du Québec en Outaouais
Julien Bénomar Praticien/Luxemburg..... 5

Politique de formation et performance organisationnelle des administrations publiques : cas du Ministère des Sports au Sénégal

Djibril DIOUF, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (Sénégal)
Cheikh Tidiane TINE, INSEPS Enseignant-Chercheur, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP Dakar (Sénégal)
Mamadou Lamine BADIANE, INSEPS, UCAD..... 17

La modernisation de l'administration publique algérienne à travers l'administration électronique

Yasmina Benabderrahmane
Maître de conférences en sciences de gestion, Université Constantine 3 – Algérie
..... 29

Le rôle du mimétisme dans les choix d'adoption des réformes. Le cas de l'enseignement supérieur au Maroc

Abdelilah YASSINE
Université Sultan Moulay Slimane. Maroc..... 39



**Les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle :
l'impact procédural de la qualité des services et la satisfaction dans des
administrations publiques camerounaises**

**Entrepreneurial levers for enhancing the organizational image: the proce-
dural impact of the quality of services and satisfaction in
Cameroonian public administrations**

Mireille Bityé Mendo
Université de Yaoundé II-Cameroun
ERMASMOP-AFRIQUE/CEREG
Felix Zogning Nguimeya
Université du Québec en Outaouais
Julien Bénomar
Praticien/Luxemburg

Résumé :

L'article vise à identifier les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle via un examen de l'influence de la qualité perçue des services et la satisfaction des usagers dans des administrations publiques camerounaises. Les résultats issus de la modélisation par équations structurelles, soulignent l'existence des relations statistiquement significatives et positives entre les variables dans les différents modèles de mesure et de structure. Globalement, la qualité des services se révèle comme un moteur essentiel de transformation organisationnelle pour la satisfaction des besoins des usagers et la légitimité des administrations publiques. Les aspects de services tels que : la Clarté du langage, l'Empathie et surtout le Respect de l'utilisateur apparaissent comme des leviers entrepreneuriaux de valorisation plus accrue de l'image organisationnelle, favorisant la confiance, l'efficacité et l'intégrité des administrations publiques camerounaises, désormais exposées à la concurrence internationale.

Mots clés : Qualité perçue des Services, Satisfaction, Entrepreneuriat, Image Organisationnelle, Usagers.

Introduction

La modernisation des services publics impose désormais des changements organisationnels importants (Hood, 1991) qui invitent les gestionnaires à plus de réactivité face aux demandes croissantes des usagers et à l'appropriation d'un meilleur esprit entrepreneurial (Osborne et Gaebler, 1993). Cette approche plus sophistiquée et complexe les prédisposent à la saisie des opportunités ; à la création de valeurs, à l'innovation, à la prise d'initiatives et de risques, voir la modification de leur façon de penser, etc. (Fayolle et Nakara, 2012). Au regard des réalités observées, cette problématique fait déjà large écho tant dans les pays de l'OCDE que ceux d'Afrique (Pollit & Bouckaert, 2000). En Afrique subsaharienne précisément, ce phénomène reste paradoxal et ambigu tant il est perçu que ce territoire continue d'être confronté aux crises d'efficacité publique et aux problèmes de mal gouvernance qui ternissent l'image des structures publiques (Cameron, 2010).

Le Cameroun, pays situé dans la sous-région d'Afrique Centrale, n'est pas en marge de ce mouvement. Cependant, malgré les efforts non négligeables déjà enregistrés¹, il est constaté que les méthodes de gestion implémentées sont encore teintées de pratiques bureaucratiques sans un véritable esprit de créativité des managers. Comme autre reproche, il ressort que les dispositifs décisionnels restent peu innovants et il y a le comportement managérial peu professionnel des agents publics qui inhibent le plus souvent les actions de développement. Les signes de contre-performance sont remarqués entre autres par : la faible communication avec les usagers, le comportement le plus souvent non accueillant dans divers services, le rançonnement des bénéficiaires, la mauvaise circulation et le traitement sélectif des dossiers ; les lenteurs et les lourdeurs administratives persistantes, etc. (Bityé, 2015). Jusqu'à présent ces maux persistent y compris les déviances notoires telles que : les détournements des biens publics, la fraude et la corruption (CONAC, 2017). Cette manière d'agir maintient les usagers insatisfaits de la qualité des services et tend à ternir l'image organisationnelle des administrations publiques. Face à de tels écarts, l'intérêt porté à cette recherche est de répondre à la question suivante : quels sont les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle en lien avec la qualité des services et la satisfaction des usagers dans les administrations publiques ? Le cas du Cameroun.

Cette question suscite déjà un engouement dans la littérature où de nombreux écrits attestent de l'existence d'un lien positif entre la qualité des services et la satisfaction avec l'image organisationnelle (Abbasi-Moghaddam et al., 2019 ; Porcher et Goumiri, 2019). La présente recherche se positionne dans la continuité des précédents travaux mais se singularise de ceux-ci à trois niveaux : d'abord, le terrain d'étude africain dans lequel, cette réflexion reste timidement abordée. Ensuite, le choix de la procédure méthodologique avec comme cadre d'analyse l'instrument Outil Québécois de Mesure de la qualité et de la satisfaction des usagers (OQM) (Provencher, 2008), rarement abordée dans l'espace francophone. Enfin, le choix des dimensions de la qualité des services retenues (Clarté, Empathie et Respect) et ceux de la variable image organisationnelle (Confiance, Efficacité et Intégrité) non prise en compte dans les travaux antérieurs. L'objectif du papier étant de procéder à une identification des leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle en lien avec la qualité des services et la satisfaction des usagers des administrations publiques en Afrique subsaharienne en général et au Cameroun en

¹ Mise en place des PNG (1998-200 ; 2006-2010) : Programme National de Gouvernance première et deuxième génération dans le cadre des réformes publiques au Cameroun. Autres initiatives camerounaises dans le temps : DSCE(2009) : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi initié par le gouvernement camerounais comme cadre de référence pour l'atteinte des objectifs d'émergence du pays en 2035 ; PROGRAMAR(2007) : Programme National de gouvernance publique pour la Modernisation des administrations publiques initié par le gouvernement camerounais en 2007 ; Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF), Cour des Comptes ; Commission National Anti-corruption (CONAC) ; Commissions interministérielles etc.

particulier. Pour y parvenir, le plan du travail s'organise autour de trois points : présentation de la revue de littérature sur les concepts discutés (1), de la méthodologie (2) et présentation des résultats et discussion (3) desquels, nous dévoilerons les implications de la recherche.

1. Etat de l'art sur les concepts de qualité des services, de satisfaction et image organisationnelle : le regard dans la sphère publique

1.1. Aperçu théorique des concepts de qualité des services et de satisfaction et choix d'un modèle

Dans la littérature, la qualité des services et la satisfaction ont été simultanément étudiés en marketing des services (Eiglier et Langeard, 1987) avec des points de vue contradictoires dans lesquels, la qualité des services est expliquée au niveau de l'évaluation globale alors que la satisfaction, au niveau des transactions (Dabholkar, 1995). Un consensus permet néanmoins d'appréhender la qualité des services comme « *la différence entre les attentes du consommateur en matière de performance (basée sur leurs expériences avec des prestataires du service similaires) et leur évaluation de la performance d'un prestataire donné* » (Parasuraman & al., 1988) d'une part et la satisfaction comme : « *...un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique* » (Plichon, 1998) d'autre part.

Dans la pratique, plusieurs modèles théoriques de mesure de la qualité des services et/ou de la satisfaction sont proposés dans la littérature (Parasuraman et al., 1988) en référence au paradigme de la confirmation des attentes (*disconfirmation paradigm*) (Oliver, 1980). Ainsi, dans le domaine privé comme celui du public, les modèles Service Quality (Servqual) de Parasuraman & al (1988) et Tétraclasses de Llosa (1997) apparaissent les plus en vogue.

Pour tenir compte des caractéristiques propres au domaine public, d'autres modèles sont répertoriés : les Citoyens d'Abord 4, l'Outil de Mesure Commune (OMC) et l'Outil Québécois de Mesure (OQM) (Tremblay, 2006). Aussi, eu égard aux théories du New Public Management (Pollitt et Bouckaert, 2000) et de la Gouvernance Démocratique (Spanou, 2003), les travaux complémentaires de Goudarzi et Quenoun (2010) et ceux de Guenoun et al. (2016) viendront enrichir cette réflexion en mettant en valeur par le modèle hybride Qualité des Services Publics (QSP). Contrairement à ces travaux existants, nous menons la présente recherche dans le champ des administrations publiques en retenant le modèle OQM (Provencher, 2008) comme cadre d'analyse. Même si nous n'utilisons pas l'ensemble des variables et dimensions du modèle OQM, le positionnement du contexte canadien déclaré comme le leader mondial dans le domaine des enquêtes de satisfaction (Howard, 2010), encourage dans ce sens. La souplesse reconnue audit modèle à s'adapter à tout type de contexte de services publics (Sauvé, 2004), nous autorise à l'importer au contexte camerounais compte tenu de ses réalités propres. Vu sous l'angle technique, nous retenons en fin de compte l'approche d'Emery (2009) pour définir la qualité des services publics comme étant « *l'ensemble des caractéristiques d'une prestation qui lui confèrent l'aptitude à remplir les exigences légales et techniques la caractérisant et à satisfaire les besoins exprimés et implicites des bénéficiaires directs* ».

Nous confrontons le duo qualité des services et satisfaction à la notion d'image organisationnelle qu'il importe de présenter plus bas.

1.2. Notion d'image organisationnelle et lien avec le duo qualité des services et satisfaction

De nos jours, les services publics ont plus que jamais des impératifs stratégiques de légitimité et de singularité (Suchman, 1995) qui les motivent à rechercher un positionnement plus efficace et à rendre plus attractif leur image organisationnelle (Szostak Tapon, 2008). Centrée autour de la théorie néoinstitutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977), l'image organisationnelle apparaît comme une notion protéiforme difficilement saisissable (Massey, 2015, P.8) largement discutée

dans la théorie marketing (Aaker, 1991). En ce sens, l'image organisationnelle est confrontée à l'image de marque et recouvre le même sens (Cable et Turban, 2001). Eu égard à la théorie du signal (Boistel, 2016) et l'approche marketing des signaux (Rao & al., 1999), nous suivons la logique de Bromley (2000) centrée sur l'image organisationnelle externe non éloignée de la proposition de Kapferer (1988) qui définit cette notion comme : « *le résultat d'une construction communicationnelle volontaire de l'organisation à destination de son environnement ; synonyme de la façon dont le public décode l'ensemble des signes provenant, des produits, services, publicités, etc.* ».

Sa construction résulte des expériences d'achat (Nguyen et LeBlanc, 2004), des sentiments et des attitudes et l'ensemble des informations directes et indirectes que reçoit le consommateur à propos de l'entité concernée (Keller, 1993). Ainsi, construire une image organisationnelle à partir du lien qualité des services et satisfaction dans le domaine public répond aux mêmes réalités (Malik et al., 2012 ; Setyadi et al., 2017). Ceci, justifié par le repositionnement de l'utilisateur comme consommateurs ou clients (Chevalier, 2008) et coproducteurs des services publics (Spanou, 2003). C'est dans ce sens que nous orientons notre raisonnement en formulant nos hypothèses de recherche comme suit :

H1 : la qualité perçue a un effet positif sur la satisfaction.

H2 : la qualité perçue a un effet positif sur l'image organisationnelle

H3 : la satisfaction a un effet positif sur l'image organisationnelle

H4 : la satisfaction fait office de variable médiatrice dans la relation entre la qualité perçue et l'image organisationnelle.

Le point suivant est réservé à la présentation du cadre méthodologique.

2.Méthodologie

Nous menons une recherche quantitative de nature exploratoire adossée sur une approche hypothético-déductive. La démarche d'enquête sur le terrain a consisté : premièrement, au choix du champ d'expérimentation composé de quatre (4) ministères au total : les ministères de la Fonction publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA), des Finances (MINFI), des Enseignements Secondaire (MINESEC) et de la Santé Publique (MINSANTE). Ce champ prend en compte quatre (4) domaines spécifiques d'intervention publique : la santé, l'éducation, la répartition équitable des richesses et de la formation des agents publics. Des aspects majeurs et déterminants inscrits dans le programme national de gouvernance publique encadré par les objectifs du développement durable dans ce contexte. Deuxièmement, à la collecte des données réalisées à partir de deux sources : (i) les sources documentaires et non documentaires d'une part et (ii) la voie des sources primaires par le recueil des informations sur le terrain d'autre part. Cette dernière procédure a conduit à retenir sur la base d'un questionnaire et la méthode des quotas, un échantillon de 1167 usagers réparti comme suit 708 pour le MINFI ; 171 pour le MINFOPRA, 177 pour le MINESEC et 111 pour le MINSANTE.

Pour l'analyse des données, nous avons suivi la procédure de modélisation par équations structurelles en trois étapes : la spécification du modèle, l'estimation et l'évaluation. Dans ce processus, la qualité perçue du service est appréciée à partir de trois dimensions : la clarté du langage (02 items), l'empathie (02 items) et le respect (04 items). La satisfaction et l'image organisationnelle sont appréciées de manière unidimensionnelle. 02 items sont retenus pour la satisfaction globale des usagers, l'un orienté sur l'information reçue et l'autre sur le service concerné. Quant à l'image organisationnelle, elle est le reflet de trois mesures directes liées à la confiance, à la compétence ou efficacité et à l'intégrité du personnel. Les échelles de mesure retenues sont de type Likert, à onze positions pour les dimensions de la qualité perçue des services et les indicateurs de l'image organisationnelle, et à cinq positions pour les indicateurs de la satisfaction, tenant compte des réalités du contexte d'étude.

Par ailleurs, l'adaptation de l'outil OQM au contexte étudié a nécessité des modifications importantes, soutenues théoriquement et portant sur les points ci-après : le choix d'un nombre restreint de dimensions de la qualité de service ; le choix d'un nombre restreint des dimensions de l'image organisationnelle ; le retrait des variables résultats et coûts, directement liées à la satisfaction dans le modèle initial ; enfin la présence d'un nombre d'items (ou indicateurs) faible sur certaines variables (empathie, satisfaction, confiance). S'il est vrai que toutes ces adaptations singularisent notre démarche, elles en font également une approche peu soutenue théoriquement, et donc adaptée à l'algorithme PLS. D'où les résultats de recherche présentés à la suite du développement.

3. Résultats de la recherche et discussions

Conformément à la procédure méthodologique déclarée plus haut, les résultats de la recherche vont être présentés séquentiellement suivant les trois points ci-après :

3.1. Evaluation du modèle de mesure

A ce niveau, l'évaluation porte essentiellement sur la fiabilité, la validité de construit (convergente et discriminante) et la significativité des contributions factorielles. Les résultats de l'analyse indiquent premièrement que, les indices mesurant la cohérence interne des échelles de mesure, renseignés par l'alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) et la fiabilité composite, valident la condition préalable de fiabilité de l'instrument de mesure. Deuxièmement, les indices de validité convergente satisfont également la condition de validité convergente de l'instrument de mesure. L'on observe ici l'indicateur AVE et les différents poids (ou contributions) factoriels traduisant la forte corrélation entre chaque variable latente et ses variables manifestes (tableau 1). Troisièmement, les indices de validité discriminante sont obtenus en faisant la racine carrée de l'AVE de chaque variable latente. Ces valeurs sont situées le long de la diagonale de la matrice des corrélations et doivent être supérieures aux corrélations entre les construits (tableau 2). Globalement, la validité discriminante affiche de bons résultats. D'où le tableau 1 et 2 ci-dessous :

Tableau 1 : Indices de fiabilité et de validité convergente

Items	Construits				Qualité perçue	Image <u>organis.</u>	Satisfaction
	Clarté langage	Empathie	Respect				
Clarté1- Documents faciles à comprendre	0,78				0,46		
Clarté2- Facilité du langage utilisé	0,82				0,50		
Empathie1- Attention personnelle		0,90			0,77		
Empathie2- Ecoute		0,91			0,82		
Respect1- Personnel courtois et accueillant			0,79		0,73		
Respect2- Personnel respecte les droits de l'usager			0,72		0,65		
Respect3- Sentiment d'être bien accueilli			0,89		0,88		
Respect4- Sentiment d'un traitement digne et courtois			0,89		0,87		
Confiance						0,89	
Efficacité						0,89	
Intégrité						0,87	
Satisfaction1- Satisfaction service							0,95
Satisfaction2- Satisfaction information reçue							0,94
AVE / Communalité ($\geq 0,5$)	0,64	0,82	0,68	0,53	0,78	0,78	0,89
Alpha de Cronbach ($\geq 0,6$)	0,44	0,79	0,84	0,86	0,86	0,86	0,88
Fiabilité composite ($\geq 0,6$)	0,78	0,90	0,89	0,90	0,91	0,91	0,94

Source : Constructeur de l'auteur

Tableau 2 : Indices de validité discriminante

Construits	Clarté	Empathie	Qualité Perçue	Respect	Satisfaction	Image organis.
Clarté	0,80					
Empathie	0,43	0,90				
Qualité Perçue	0,6	0,88	0,73			
Respect	0,47	0,74	0,96	0,82		
Satisfaction	0,04	0,32	0,3	0,3	0,94	
Image organisé	0,24	0,46	0,52	0,51	0,24	0,88

Source : Constructeur de l'auteur

A la lecture des tableaux 1 et 2 ci-dessus, les diagnostics de fiabilité et de validité attestent la qualité des instruments de mesure utilisés. Cependant, nous remarquons que la racine carrée de l'AVE associée au construit supérieur Qualité perçue est inférieure à sa corrélation avec le construit Respect (Tableau 2). Cela pourrait traduire une corrélation anormalement élevée entre ces deux construits ; la Qualité perçue étant un construit supérieur (second ordre), la dimension Respect intervient avec la plus forte contribution dans sa construction.

Concernant, la significativité des contributions factorielles, les résultats présentent un bon ajustement au regard des valeurs t de Student obtenues au de-là de 1,96 dans l'analyse. Globalement, l'on retient que le modèle de mesure, traduisant l'AFC de 1^{er} ordre, présente un ajustement de bonne qualité à 1%. Nous pouvons ainsi affirmer la pertinence de l'outil de mesure en soutenant que chaque construit reflète de manière satisfaisante ses indicateurs. Cela suppose en effet que la structure périphérique (ou externe) du modèle testé est en phase avec le cadre théorique mobilisé.

La deuxième opération a consisté à l'analyse de la qualité d'ajustement des modèles structurels.

3.2. Analyse de la qualité de l'ajustement des modèles structurels

Ici, nous évaluons la significativité de chaque équation structurelle en identifiant la variance totale expliquée exprimée par le coefficient de détermination (R^2). Les valeurs proposées par Chin (1998) et Croutsche (2002) nous permettent de soutenir que : premièrement, l'équation structurelle associée à la satisfaction affiche un R^2 quasiment à la limite de la valeur minimale retenue. Elle est donc visiblement qualifiée de très faible avec un ajustement de mauvaise qualité (Chin, 1998). Deuxièmement, l'équation structurelle associée à l'Image organisationnelle affiche un R^2 satisfaisant par rapport aux valeurs indiquées (Chin, 1998 ; Croutsche, 2002) mais qualifiée de faible au sens de Chin (1998). Cela signifie que l'ajustement de l'équation structurelle Image organisationnelle est de bonne qualité. D'où le tableau 3 ci-après :

Tableau 3 : Prédiction du modèle par la variance totale expliquée

Variables latentes endogènes	R^2	Ajustement
Image organisationnelle	0,27**	Bon
Satisfaction	0,09*	Mauvais

Lecture : **Impact faible ; *Impact très faible

Source : Construction de l'auteur

A la lecture du tableau 3, les résultats montrent que le modèle structurel, constitué de la *Qualité Perçue* et de ses trois dimensions (*Respect*, *Empathie*, *Clarté*), explique moins de 10% de la variance de la *Satisfaction*, et 27% de la variance de l'*Image Organisationnelle*. Cependant, le faible ajustement de la relation structurelle *Satisfaction* amène à interroger son rôle médiateur. L'analyse de la significativité des coefficients de régression du modèle de structure permet de lever cette interrogation.

D'où la troisième phase de l'analyse portant sur l'évaluation du modèle de structure et test d'hypothèses.

3.3. Evaluation du modèle de structure et test d'hypothèses

Les résultats de l'analyse conduisent à observer que l'AFC de 2nd ordre présente un bon ajustement. La *Clarté du langage*, l'*Empathie* et le *Respect* s'ajustent de manière significative à la variable latente supérieure *Qualité Perçue*. Nous faisons la remarque que c'est le *Respect* qui contribue le mieux à la formation de la *Qualité perçue* (t=27,10), suivi de l'*Empathie* (t=20,62) et de la *Clarté du langage* (t=6,66). Ces indications peuvent être appréciées via le tableau 4 ci-après :

Tableau 4 : Significativité du modèle de structure – Effet total

Modèle de structure	T Statistics*
Clarté langage -> Qualité Perçue	6,66
Clarté langage -> Satisfaction	3,64
Clarté langage -> image organis	5,15
Empathie -> Qualité Perçue	20,62
Empathie -> Satisfaction	3,79
Empathie -> image organis	7,93
Respect -> Qualité Perçue	27,10
Respect -> Satisfaction	3,88
Respect -> image organis	7,66

Source : Construction de l'auteur
Lecture: *P<0,01

Ce résultat corrobore celui de Bityé (2020) où l'auteur souligne également la prépondérance de la dimension *Respect* de l'utilisateur dans l'évaluation de la qualité des services publics. Celle-ci, renvoie à une valeur fondamentale ayant trait à l'éthique dans le domaine public (Guenoun et al.,2016).

Le modèle de structure permet en définitive d'apprécier la significativité des relations causales relatives aux hypothèses formulées en amont :

L'hypothèse H1, selon laquelle la qualité perçue a effet positif sur la satisfaction, est confirmée. La satisfaction des usagers apparaît comme l'une des conséquences directes de la qualité perçue des services publics. Ce résultat correspond à ceux Tabi et Adams (2016), de Porcher et Gourimi (2019) ou encore ceux de Sakyi (2020) qui aboutissent à la même conclusion.

L'hypothèse H2, selon laquelle la qualité perçue a un effet positif sur l'image organisationnelle, est confirmée. L'image organisationnelle se révèle également être une conséquence de la qualité perçue des services publics. Les valeurs t du test de Student obtenues plus haut, nous autorisent à la considérer comme la première conséquence directe de la perception de la qualité. Ce résultat est le même que les affirmations de Malik et al. (2012) et celles Manukian (2015) concernant cette analyse.

L'hypothèse H3, selon laquelle la satisfaction a un effet positif sur l'image organisationnelle, n'est pas confirmée. Cela indique que la satisfaction des usagers n'entraîne pas toujours une variation de l'image du service public. Ce résultat dépend nécessairement du degré de satisfaction des publics cibles en rapport avec le niveau de résultat issu de l'expérience de service (Tremblay, 2006). Cet argumentaire épouse clairement les idées de Lecaillon et Pondaven (1998) indiquant sur la base de la théorie du consommateur que le client ne perçoit pas un produit comme un tout mais la somme de ses bénéfices potentielles à partir desquels il est possible de catégoriser ses niveaux de satisfaction et leurs incidences sur la performance organisationnelle. La synthèse de cette analyse est consignée dans le tableau 5 ci-après :

Tableau 5 : Validation des hypothèses

Hypothèses	T-statistic	Sig.	Décision
H1 : Qualité Perçue --> Satisfaction	3,93	<0,01	Confirmée
H2 : Qualité Perçue -->Image.org	6,99	<0,01	Confirmée
H3 : Satisfaction -->Image.org	1,50	>0,05	Rejetée

Source : Construction de l'auteur

Afin de tester l'effet de la médiation, conformément à l'hypothèse 4, nous observons la procédure proposée par Baron et Kenny (1986) selon laquelle, la médiation est confirmée lorsque les conditions suivantes sont satisfaites : (1) La variable indépendante (*Qualité Perçue*) doit affecter la variable médiatrice (*Satisfaction*) dans la première équation ; (2) La variable indépendante (*Qualité Perçue*) doit affecter la variable dépendante (*Image Organisationnelle*) dans la seconde équation ; (3) La variable médiatrice (*Satisfaction*) doit affecter la variable dépendante (*Image Organisationnelle*) dans la troisième équation. Si ces trois conditions sont observées dans le sens prédit, alors l'effet de la variable indépendante (*Qualité Perçue*) doit diminuer dans la troisième équation (Baron et Kenny, 1986). Nous pouvons constater que l'ensemble des étapes relatives à l'étude de la médiation sont entièrement respectées : la significativité de toutes les relations établies et la réduction de l'influence de la *Qualité Perçue* avec l'introduction du médiateur *Satisfaction* confirment l'existence effective d'une relation de médiation. D'où le tableau 6 ci-après :

Tableau 6: Evaluation du rôle médiateur de la Satisfaction

Equation	Variable		R ²	Bêta	t de Student	Sig.	Condition
	Dépendante	Indépendante					
1	Satisfaction	Qualité perçue	0,09	0,30	10,83	0,000*	Satisfaite
2	Image.org	Qualité perçue	0,27	0,52	20,63	0,000*	Satisfaite
3	Image.org	Qualité perçue Satisfaction	0,27	0,49 0,09	18,73 3,36	0,000* 0,001**	Satisfaite

Source : Construction de l'auteur

Lecture : *P<0,001 ; **P<0,01

Nous concluons ainsi à l'acceptation de l'hypothèse H4, selon laquelle la *Satisfaction* fait office de variable médiatrice dans la relation entre la *Qualité Perçue* et l'*Image organisationnelle*. L'examen des différents coefficients de corrélation (R²) et des coefficients standardisés (Bêta) montre en effet que la contribution de la *Qualité Perçue* à l'explication de l'*Image Organisationnelle* est de loin meilleure. Contrairement au médiateur *Satisfaction* dont la contribution explique à peine 10% de la variance de l'*Image Organisationnelle* (comme précédemment vu dans le modèle structurel, la contribution de la *Qualité Perçue* explique environ 50% de la variance de l'*Image Organisationnelle*). Il serait donc logique de parler d'une médiation partielle, incomplète ou encore imparfaite au sens de Baron et Kenny (1986). Cependant, suivant la singularité de chaque Ministère, la nature de la médiation varie de manière significative :

Cas du MINFI

Au sein du MINFI, toutes les hypothèses formulées sont confirmées, à l'exception de celle relative à l'effet médiateur de la *Satisfaction* (tableau 7). L'hypothèse 4 est donc rejetée.

Tableau 7: Evaluation du rôle médiateur de la Satisfaction - MINFI

Equation	Variable		R ²	Bêta	t de Student	Sig.	Condition
	Dépendante	Indépendante					
1	Satisfaction	Qualité perçue	0,16	0,41	11,80	0,000*	Satisfaite
2	Image.org	Qualité perçue	0,19	0,44	13,14	0,000*	Satisfaite
3	Image.org	Qualité perçue Satisfaction	0,20	0,42 0,06	11,37 1,59	0,000* 0,11 ns	Non satisfaite

Source : Construction de l'auteur

Lecture : *P<0,001 ; ns : Non Significatif

La *Satisfaction* ne fait pas office de variable médiatrice dans la relation *Qualité Perçue* – *Image organisationnelle* au sein du MINFI. Par ailleurs, contrairement aux résultats de la population

globale, l'influence de la *Qualité Perçue* sur la *Satisfaction* apparaît être meilleure au sein du MINFI ($R^2=0,10$ contre $R^2=0,16$).

Cas du MINESEC

Au sein du MINESEC, nous observons que l'hypothèse relative à l'impact de la qualité perçue sur la satisfaction est rejetée (tableau 8). Le rejet de cette hypothèse invalide également celle de la médiation. L'hypothèse 4 est ainsi rejetée au sein du MINESEC.

Tableau 8: Evaluation du rôle médiateur de la satisfaction - MINESEC

Equation	Variable		R ²	Bêta	t de Student	Sig.	Condition
	Dépendante	Indépendante					
1	Satisfaction	Qualité perçue	0,00	-0,04	-0,54	0,59 ns	Non satisfaite
2	Image org.	Qualité perçue	0,55	0,74	14,68	0,000*	Satisfaite
3	Image org.	Qualité perçue Satisfaction	0,63	0,75 0,28	16,37 6,12	0,000* 0,000*	Non satisfaite

Source : Construction de l'auteur ; Lecture : *P<0,001 ; ns : Non Significatif

Prise individuellement (équation 1), la *Satisfaction* semble avoir une origine inconnue, non prise en compte dans cette étude, à l'instar des dimensions de la *Qualité Perçue* exclues (justice, confidentialité, fiabilité, etc.). Néanmoins, l'approche multiple (équation 3) présente un meilleur ajustement pour le MINESEC ($R^2=0,63$), la présence significative de la *Satisfaction* augmente l'effet de la *Qualité Perçue* sur l'*Image* ; d'où l'intérêt d'étudier ces deux concepts dans une démarche de modulation. En conséquence, les notions de *Qualité Perçue* et *Satisfaction* devraient être considérées simultanément au sein de ce département ministériel.

Cas du MINFOPRA

Le rôle de la médiation est confirmé au sein du MINFOPRA (tableau 9). L'hypothèse 4 est ainsi acceptée. Les équations 1 et 3, relatives à la *Satisfaction* et à l'*Image Organisationnelle*, affichent un bon ajustement ; la variance expliquée étant respectivement de 0,12 et 0,24.

Tableau 9: Evaluation du rôle médiateur de la satisfaction - MINFOPRA

Equation	Variable		R ²	Bêta	Statistique de Fisher (F)	Sig.	Condition
	Dépendante	Indépendante					
1	Satisfaction	Qualité perçue	0,12	0,35	4,89	0,000*	Satisfaite
2	Image org.	Qualité perçue	0,21	0,46	6,70	0,000*	Satisfaite
3	Image org.	Qualité perçue Satisfaction	0,24	0,40 0,17	5,52 2,39	0,000* 0,019**	Satisfaite

Source : Construction de l'auteur ; Lecture : *P<0,001 ; **P<0,05

Les résultats de ce ministère sont comparables à ceux de la population globale. Dans les deux cas, la *Satisfaction* joue pleinement son rôle de médiation (partielle) entre la *Qualité Perçue* et l'*Image Organisationnelle*.

Cas du MINSANTE

Le rôle de la médiation n'est pas confirmé au sein du MINSANTE (tableau 10). L'hypothèse 4 est ainsi rejetée. Bien que l'effet de la *Qualité Perçue* diminue dans l'équation 3, la contribution de la *Satisfaction* n'est cependant pas suffisante pour être significative. L'absence de la médiation rend ce ministère comparable au MINFI d'abord et au MINESEC ensuite.

Tableau 10: Evaluation du rôle médiateur de la satisfaction - MINSANTE

Equation	Variable		R ²	Bêta	T de Student	Sig.	Condition
	Dépendante	Indépendante					
1	Satisfaction	Qualité perçue	0,16	0,40	4,56	0,000*	Satisfaite
2	Image org.	Qualité perçue	0,43	0,65	9,07	0,000*	Satisfaite
3	Image org.	Qualité perçue Satisfaction	0,44	0,61 0,12	7,76 1,48	0,000* 0,141 ns	Non satisfaite

Source : Construction de l'auteur

Lecture : *P<0,001 ; ns : Non Significatif

Notre démarche débouche au final à l'élaboration d'une grille d'analyse comparative des points saillants portant sur le test de nos quatre hypothèses visibles dans le (tableau 11) ci-dessous.

Tableau 11: Récapitulatif du test des hypothèses/Analyse comparative

Hypothèses	H1 Qualité perçue – Satisfaction	H2 Qualité perçue – Image organisationnelle	H3 Satisfaction – Image or- ganisationnelle	H4 Qualité perçue – Satisfaction – Image organisationnelle
Ministères				
<i>Tous confondus</i>	<i>Acceptée</i>	<i>Acceptée</i>	<i>Rejetée</i>	<i>Acceptée</i>
MINFI	Acceptée	Acceptée	Rejetée	Rejetée
MINSEEC	Rejetée	Acceptée	Acceptée	Rejetée
MINSANTE	Acceptée	Acceptée	Acceptée	Rejetée
MINFOPRA	Acceptée	Acceptée	Acceptée	Acceptée

Source : Construction de l'auteur

La lecture du tableau 11 conduit à relever un aspect important, selon lequel aucune institution ne réplique à l'identique le modèle de la population globale du fait des singularités de services propre à chacune des administrations. On observe d'ailleurs un modèle structurel spécifique à chaque ministère. Le cas du MINFOPRA mérite cependant une attention particulière, en ce sens que le modèle structurel qui lui est associé s'ajuste parfaitement aux données. Les antécédents de l'*Image organisationnelle* sont significativement mis en évidence, de même que la relation de médiation (bien que celle-ci soit partielle). Cette situation pourrait bien s'expliquer par le rôle fédérateur en termes de réformes publiques administratives joué par le MINFOPRA avec l'ensemble des autres administrations et le fait des avancées importantes de modernisation déjà enregistrées par ladite administrations.

En jetant regard dans tous les cas traités plus haut, il convient de constater que l'effet de la *Qualité Perçue* s'est avéré de loin meilleur que celui de la *Satisfaction*. Un aspect que Manukian (2015) et Setyadi et al. (2017) ont clairement mentionné dans leurs travaux. Contrairement à l'approche que nous avons adoptée, ces études ne traitent pas l'effet médiateur de la satisfaction, en conséquence, il n'y a donc aucune relation explicite d'antériorité entre ces deux variables. Dès lors, il est idoine de comprendre que si dans le secteur privé la gestion de l'image organisationnelle répond davantage à un besoin de différenciation, dans le secteur public, elle vise essentiellement un objectif de légitimité (Szostak, 2008).

Conclusion

Cet article a permis de relancer le débat sur la problématique de la valorisation de l'image organisationnelle en lien avec la qualité des services et la satisfaction des usagers dans les administrations publiques, le cas du Cameroun. Sur le plan des avancées théoriques, ce travail a le mérite d'ouvrir une nouvelle piste de réflexion en proposant une adaptation de l'instrument OQM (Provencher, 2008) en contexte africain en général et le Cameroun particulier, une procédure d'analyse rarement mise en valeur dans l'espace francophone. L'approche comparative des administrations publiques introduite dans cette recherche, revêt également un enjeu important et se présente comme une source d'enseignements futurs pouvant permettre aux managers de mieux comprendre le fonctionnement de ces structures selon les besoins spécifiques des usagers. Le cas précis du MINFOPRA constitue par ailleurs un bon exemple de transformation organisationnelle véritable en matière de qualité publique. Sur le plan managérial, cette recherche offre un cadre d'expression concrète d'orientation des décisions managériales en matière de gouvernance des prestations publiques. De ce fait, les valeurs procédurale (Clarté du langage), relationnelle (Empathie) et davantage l'éthique managériale (Respect) sont révélées comme étant des leviers entrepreneuriaux très importants, aptes à ériger les managers publics en « *administratifs entrepreneurs* ». Toute chose favorable à l'optimisation des relations de services entre acteurs publics, conduisant à améliorer le niveau de confiance et à donner une image plus positive des ministères en contexte camerounais.

Références bibliographiques

- David Aaker (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
- Michel Amiel (2003), « La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement », *Pyramides*, n° 7, p.149-164.
- Reuben M. Baron & David A. Kenny (1986), « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.51, n°6, p.1173-1182.
- Mireille Bityé (2020), « Accueil des usagers dans la fonction publique africaine : essai de modélisation par le Respect et l’Empathie pour l’efficacité publique en contexte camerounais », *Revue Européenne du Droit Social*, vol XLVII, ISSUE, p.93-110.
- Mireille Bityé (2015), *Efficacité du marketing dans les services publics au Cameroun*, Thèse Doctorat en science de gestion, Université de Yaoundé II, Mars, Cameroun.
- Philippe Boistel (2016), *Peut-on définir l’image d’entreprise au regard de la théorie du signal*. *Revue Management International*, vol.21, n°1, Automne, p.126-139.
- Dennis B. Bromley (2000), « Psychological aspects of corporate identity, image and reputation », *Corporate Reputation Review*, vol.3, n°2, p.240-252.
- Daniel M. Cable et Daniel B. Turban (2001), « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », *Personnel and Human Resources Management*, vol.20, p.115-16.
- Robert Cameron (2010), « L'administration publique en Afrique. Introduction », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, n°76, p.637-643.
- Jacques Chevallier J. (2008), *Le service public*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Wynne W. Chin (1998), « The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling ». In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research (295-336)*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CONAC (2017), *Lutte contre la corruption : Les prescriptions de la CONAC*, Cameroun, Rapport de la commission anti-corruption.
- Lee J. Cronbach (1951), « Coefficient Alpha and the International Structure of Test », *Psychometrical*, vol.16, n°3, p.297-334.
- Jean Jacques Croutsche, (2002), « Etudes de causalité : Utilisation des modèles d’équations structurelles (approche méthodologique) », *Revue des Sciences de Gestion*, n°198, novembre-décembre, 9p.
- Pratibha A. Dabholkar (1995), « The convergence of customer satisfaction and service quality evaluations with increasing customer patronage », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, n°8, p.32-43.
- Pierre Eiglier & Eric Langeard (1987), *Servuction, Le Marketing des services*. Mc Graw Hill, 205p.
- Yves Emery (2009), *Apports essentiels du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique*. *Revue de l’innovation du secteur public*, vol.14, n°3, article 2.
- Alain, Fayolle et Walid A Nakara (2012). *Réinventer des politiques pour les entrepreneurs précaires des pays développés*. in A.C. Martinet, *Management et Sociétés, Mutations et Ruptures*, Vuibert, Chapitre 8, 109-119.
- Christopher Hood (1991), *A public management for all seasons?* *Public Administration*, vol.69, n°11, p.3-19.
- Rupin Kahombera R. et Flore Duranton (2018), « Satisfaction des étudiants dans une institution d'enseignement universitaire », *Cahiers de Psychologie Cognitive - Current Psychology of Cognition*, Marseille : ADRSC, A paraître.
- Jean-Noel Kapferer (1988), « Maîtriser l’image de l’entreprise : le prisme de l’identité », *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc., 78-82.
- Kavine Lane Keller (1993), « Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, vol.57, n°1, p.1-22.

- Jacques Lecaillon et Claude Pondaven (1998). *Analyse micro-économique*, Nouv. éd. rev. et augm, Ed.Cujas, Paris.
- Muhammad Ehsan Malik, Muhammad Mudasar, Ghafoor, & Kashif Iqbal, HafizK (2012), « Impact of Brand Image, Service Quality and price on customer satisfaction in Pakistan Telecommunication sector », *International journal of business and social science*, vol.3, n°23.
- Victoria R. Manukian (2015). *Corporate Reputation Evaluation and Service Quality*. *Business Economics and Tourism*, 49p.
- Joseph Eric Massey (2015), *A Theory of Organizational Image Management*, 47thThe IIER International Conference. Bangkok, Thailand, 6p.
- John W. Meyer & Brian Rowan (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, n°24, p.340-363.
- Nguyen Nha. et Gaston LeBlanc (2004), « Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients », *Revue de l'Université de Moncton*, vol.35, n°1, p.71-97.
- Richard L Oliver (1980), « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, vol.17, n°1, p.460-469.
- David Osborne & Ted Gaebler (1993), *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, New York, Penguin Group.
- Parsu A.Parasuraman., Valerie A. Zeithaml & Leonard L. Berry (1988), « Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journal of Retailing*, vol.64, n°1, p.12-40.
- Véronique Plichon (1998), *La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur*. Acte de la conférence de l'association Française du Marketing, Bordeaux.
- Christopher Pollitt & Geert Bouckaert (2000), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press.
- Simon Porcher, S. et Aziz Goumiri (2019), « La satisfaction des usagers des services publics locaux : une étude sur les 10 plus grandes villes françaises », *working papers*, 11p.
- Diane Provencher (2008), *Outil Québécois de Mesure de la satisfaction de la clientèle*. Québec, 2^e édition, Secrétariat du conseil du trésor.
- Akshay.R Rao., Qu Lu & Robert W. Ruekert (1999), « Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally », *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI (May), p.258-268.
- Daniel Sakyi,. (2020), « A comparative analysis of service quality among ECOWAS seaports », *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, vol. 6, 29p.
- Sylvain Sauve (2004), *Outil québécois de mesure : rapport sur le développement et la première phase de validation de l'Outil québécois de mesure*. Centre d'expertise sur la prestation de services, Gouvernement du Québec, Québec, Mars, 6-7.
- Antonius Setyadi, Ali Hapzi & Tukhas Shilul Imaroh (2017), « Building Brand Image: Analysis of Service Quality and Customer Satisfaction », *Saudi J. Bus. Manag. Stud.*, vol. 2, n°8, Aug, p.770-777.
- Calliope Spanou (2003), *Citoyens et administration : les enjeux de l'autonomie et du pluralisme*, L'Harmattan, Paris.
- Mark C. Suchman (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.
- Tapon Berangere Szostak (2008). *L'image institutionnelle : une projection de la légitimité des organisations, étude des agences de design en France*. AIMS.
- Patrice Tremblay (2006). *Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : Des modèles classiques aux modèles asymétriques*. Centre d'expertise des grands organismes. Rapport, Septembre.



Politique de formation et performance organisationnelle des administrations publiques : cas du Ministère des Sports au Sénégal

Training policy and organizational performance of public administrations: case of the Ministry of Sports in Senegal

Djibril DIOUF, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (Sénégal)
Cheikh Tidiane TINE, INSEPS Enseignant-Chercheur, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP Dakar (Sénégal)
Mamadou Lamine BADIANE, INSEPS, UCAD

Résumé :

La question était de savoir si par la politique de formation les administrations sénégalaises pouvaient se rapprocher de la performance organisationnelle ? Force est de noter que la politique de formation dans sa configuration ne peut garantir une performance du personnel, de l'organisation, malgré certains discours. Au plan théorique, il a pu être démontré que sur les compétences personnelles et les comportements organisationnels sur bien des aspects ne sont pas en cohérence avec les dispositifs de formation.

Au plan managérial, il convient de revenir entièrement sur le dispositif de formation continue des cadres pour non seulement renforcer les compétences des agents impliquées dans son déroulement du point de vue de l'organisation, des stratégies de service, des habiletés de management et des logiques d'apprentissages professionnels, ainsi que les comportements organisationnels.

Mots-clés : Formation, Performance, Compétences, Organisation, public

Abstract :

The question was whether through the training policy Senegalese administrations could get closer to organizational performance? It should be noted that the training policy in its configuration cannot guarantee the performance of the staff, of the organization, despite certain speeches. Theoretically, it has been shown, using the Leclerc-Mazouz model, that personal skills and organizational behavior in many aspects are not consistent with the training systems. At the managerial level, it is advisable to come back entirely to the continuous training system for executives in order not only to strengthen the skills of the agents involved in its development from the point of view of organization, service strategies, management skills and logics. professional learning, as well as organizational behavior.

Keywords : Training, Performance, Skills, Organization, Public

Introduction

La performance comme objectif d'amélioration des services publics a fait l'objet de plusieurs analyses et études. Dans un souci d'expliquer son sens dans un cadre d'action publique, Alventosa (2012, p.18) considère qu'elle « est plus simple à définir et à mesurer dans le privé que dans le public ». Mazouz et Tardif (2008) la considèrent comme une « arlésienne » dans la sphère publique, difficile à saisir. Aussi, se pose-t-il la question de l'usage de la performance comme outil de gestion dans le secteur public. Les difficultés liées à son appréhension posent forcément la question de son application dans ce secteur. Certains auteurs (Eden et Hydman, 2005 ; Fouchet, 1999) ont cherché, en général, à mesurer la capacité des administrations à développer des dynamiques positives permettant d'atteindre des objectifs fixés à l'avance. Cela, même si, ces administrations sont confrontées à des obstacles de toute nature. Boukamel et Emery (2018) notent, par exemple, les obstacles à l'innovation des administrations publiques qui ne sont pas sans effet avec la performance organisationnelle. A cela, il convient d'ajouter les recherches qui sonnent le glas du *New Management Public (NMP)* ou, du moins, les limites et difficultés notées dans l'application d'outils tirés du management privé dans le secteur public (Hibou, 2019 ; Gori 2019). Paradoxalement, l'application d'outils du *NMP* connaît un regain d'intérêt dans le contexte africain, notamment au Sénégal. Elle est mise en exergue dans le cadre budgétaire avec la généralisation dans toutes les administrations du modèle de gestion axé sur les résultats par les budgets programmes (République du Sénégal, 2020)

Pourtant, Koffi Diby (2007) note dans le contexte africain, d'une part, des freins à une administration performante (pilotage à vue, suspicion sur la qualité des ressources humaines, inadaptation des conditions de travail, absence de planification et de suivi évaluation, non-respect des valeurs civiques) et dégage, d'autre part, des exigences d'une nouvelle approche pour la conduite de l'action administrative.

C'est dire que, s'inscrivant dans la même logique, les administrations publiques sénégalaises, restent confrontées aux mêmes questions de performance organisationnelle. Il ne s'agit pas d'aller jusqu'à l'analyse des obstacles culturels, qui peuvent certes exister. L'objectif est plutôt, dans cette étude, d'appréhender la prise en charge de la question de la performance dans les différentes politiques initiées dans les administrations sénégalaises.

La question principale qui se pose est celle de savoir dans quelle mesure la politique de formation du personnel influence la performance organisationnelle ? Laquelle question peut être appréciée à travers les questions subsidiaires qui suivent : Quelle est l'adéquation entre la formation continue et les besoins des agents de l'organisation publique ? Quelle est la relation entre la politique formation continue et la performance des agents, et finalement, sur celle de l'organisation publique ?

Nous verrons dans la première partie que la performance organisationnelle centrée dans la formation ; cette dernière influe sur les compétences personnelles et les comportements organisationnels. La deuxième partie présente les éléments méthodologiques de la recherche. Enfin, la dernière partie expose les résultats et la réflexion sur la performance organisationnelle qui reste illusoire sans des compétences personnelles et des comportements organisationnels adéquats.

1. La formation dans la performance organisationnelle

Dans le cas de cette étude, il s'agit de formation continue² telle que défini par les auteurs cités ci-dessus. Elle est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle. C'est également l'ensemble des moyens pédagogiques offerts aux salariés, afin qu'ils développent leur comportement au travail, dans le but de maintenir l'employabilité et une adaptation permanente des compétences disponibles et requises. Elle permet à l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution des emplois. Dans sa constance, l'acception proposée de la notion de formation continue par Peretti et Laroche et al., en ce sens qu'elle vise à octroyer des capacités en termes de connaissances, d'habiletés et d'attitudes des employés en cohérence avec les objectifs de l'organisation, nous retiendra. En effet, la formation continue permet aux agents, qu'ils soient dans la haute hiérarchie administrative ou qu'ils soient dans une situation intermédiaire, de se renforcer dans l'optique d'amélioration de l'action publique. Ainsi, les décisions de formation peuvent influencer sur la performance publique. Déjà que dans les contextes des administrations privées, la formation continue a des effets sur la productivité des salariés et la compétitivité des entreprises, et est, par conséquent, source de performance (Evou et Tiadsop, 2018). Dans cette optique, Kirkpatrick (1960), dans son modèle à quatre niveaux, outre l'évaluation des réactions, des apprentissages et des comportements du salarié suite à la formation, s'intéresse aux résultats directs et mesurables de la formation. Selon lui, l'évaluation des réactions, des apprentissages des comportements appréhendent l'expérience individuelle du salarié alors que les résultats apprécient les retombées de la formation sur l'organisation. Ces résultats peuvent concerner une réduction des dysfonctionnements organisationnels, un accroissement de la satisfaction des clients, des gains de productivité, par voie de conséquence, une amélioration de la performance d'autant plus que certaines formations sont centrées sur les besoins de l'organisation. Elles reposent, selon Peretti (2019, p.460) sur « l'identification des besoins des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles. »

En venant au concept de performance, Maltais (2012) souligne que plusieurs définitions peuvent être données : Le Grand dictionnaire Larousse fait de la performance un mot anglais. Elle signifie dans ce cas, « exécution, achèvement ; par extension, exploit quelconque ». Une telle « définition met l'accent sur ce qu'on cherche à réaliser ultimement et correspond à la définition qu'en donne l'OCDE : « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs » (OCDE 2005, p. 65). Par ailleurs, le dictionnaire Oxford propose une définition de la performance qui met plutôt l'accent sur les moyens: « *the accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken; the doing of any action or work; working, action* ».

« Parler de performance, c'est donc, selon ces définitions, réfléchir tant sur les résultats ultimes que l'on cherche à produire que sur les moyens appropriés pour y parvenir. Plus concrètement,

² *La formation continue ou « la formation tout au long de la vie est un continuum entre la formation initiale, générale ou professionnelle, éventuellement dans le cadre de l'apprentissage, et l'ensemble des situations où s'acquièrent des compétences : actions de formation continue, activités professionnelles, implications associatives ou bénévoles. » (Jean-Marie Peretti, 2019, p. 438)*

La formation continue, également appelée formation tout au long de la vie, peut être définie comme l'ensemble des actions et des situations d'apprentissage permettant au salarié d'améliorer ses connaissances, ses pratiques et ses comportements dans le but d'atteindre ses propres objectifs et les objectifs à court et moyen termes de l'organisation qui l'emploie. (Laroche et al., 2019, p.121)

parler de performance organisationnelle, c'est s'intéresser aux résultats ultimes produits par l'organisation (son profit, ses parts de marché, etc.) et aux moyens qu'elle utilise pour produire ces résultats (ses modes de production, sa structure formelle, ses pratiques de gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles, etc.).³

Si dans le secteur commercial, elle se manifeste, selon Alventosa (2012), par son caractère quantitatif, dans le secteur public, Bartoli (2006) insiste sur le triptyque résultats, moyens, objectifs en l'articulant à logique d'efficience, à la logique de l'efficacité et enfin à la logique de budgétisation. Bartoli associe ces trois logiques pour en faire un triangle de performance.

Par conséquent, pour analyser l'influence du dispositif de formation dans la performance, les moyens autant que les buts visés seront mis en exergue. La formation, en elle-même, est un moyen dont la finalité est l'atteinte de la performance. Cependant, autant dire avec Mazouz et Tardif (2008), que dans la sphère publique, la performance ressemble à une arlésienne. Elle est difficile à définir dans ce secteur ; mais, il est possible de la mesurer à travers l'efficacité, l'efficience et l'équité (Fouchet, 1999). A cet égard, le modèle Leclerc-Mazouz (2005) constitue un outil pertinent pour appréhender l'influence de la formation dans la performance organisationnelle. Ce modèle de gestion par résultats, en autres méthodes⁴, permet de mesurer à travers la conjonction des compétences des personnels dispensateurs de services et les comportements des organisations, offrant de services la performance organisationnelle. Les compétences personnelles et les comportements organisationnels sont forcément influencés in abstracto par les dispositifs de formation. Ce qui justifie, de prime abord, l'intérêt du modèle Mazouz-Leclerc (2005). Les critères basés sur les moyens conjugués pour atteindre les résultats transparaissent et donne un regain d'intérêt aux définitions proposées par Maltais plus haut.

Ensuite, la mise en place d'une gestion par les résultats impose l'efficacité, l'efficience et l'équité dans la sphère publique et suppose la conjonction de facteurs s'appuyant sur des voies et moyens des intervenants et des voies et moyens des organisations. C'est donc la multiplication des compétences du personnel et des comportements des organisations qui apporte la performance organisationnelle (Mazouz et Tardif, 2008). L'atteinte de la performance est à mettre en relation avec les définitions proposées même si dans la sphère publique l'action est plus centrée sur les processus que les résultats atteints.

Selon Mazouz et Rochet (2005), les compétences sont liées aux capacités du personnel en termes d'organisation du travail, d'établissement des stratégies de services, d'habiletés en management des affaires publiques et de l'apprentissage professionnel.

Les comportements de l'institution renvoient à des facteurs sur lesquels s'appuient les compétences à la tâche pour agir utilement sur les services offerts. Tels facteurs comprennent notamment les missions, les visions, les objectifs et résultats (connaître l'organisation) ; stratégies, structures, culture, leadership, processus et projets (adapter l'intervention et l'organisation à son environnement) ; offre, ressources, interface politico-administrative (gérer l'organisation) ; évaluation systématique du cadre de gestion et effets du changement (aptitude à apprendre) (Mazouz et Tardif, 2008). La question est alors de savoir comment allier les voies et moyens personnels et les voies personnelles aux moyens organisationnels pour atteindre la performance organisationnelle. Celle-ci n'est pas, de l'avis de Mazouz et Tardif (2008, p. 41), « une lecture de mesures, mais un processus qui lie dans le temps et dans l'espace des capacités individuelles et des potentialités organisationnelles en vue de résultats institutionnels. Ceux que l'Etat escompte et ceux que les citoyens (populations et entreprises) obtiennent. »

³ http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=69 mardi 25 aout 2020/13H30mn

⁴ Le Management par le Mesure de la Performance (MMP) a été initié dans les années 1980. Voir Thomas P.G. (2005). « Performance Measurement and Management in the Public Sector », Optimum Online, vol.25, n°2,7p.

2. Méthodologie

2.1 Posture épistémologique

L'influence de la politique de formation sur la performance organisationnelle du personnel dans le cadre du Ministère des sports et de manière générale dans le contexte des administrations publiques sénégalaises, n'ayant pas fait l'objet d'étude, nous avons souscrit à une analyse exploratoire sur la question. Dans une approche interprétativiste, il a été fait appel aux méthodes qualitatives. Thietart et al. (2019, p. 29) rappellent que dans l'interprétativisme « la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. Cette réalité se modifie donc à mesure des projets des acteurs et de leur actualisation dans leurs interactions».

Le caractère exploratoire de l'étude nous a poussés à choisir l'étude de cas parmi les méthodes qualitatives. Yin (2003) nous enseigne que c'est une méthode qui permet de comprendre un phénomène. En l'espèce, le Ministère en charge des sports au Sénégal a été choisi ; il est une institution publique qui a pour mission la mise en œuvre de la politique sportive de l'Etat en s'appuyant sur les Fédérations Sportives pour développer de toutes les disciplines et l'encouragement de la pratique au sein de la population.

2.2 Techniques d'investigations

Trois techniques d'investigations ont été utilisées : l'analyse documentaire, le guide d'entretien et l'observation.

Une partie des informations a été obtenue grâce à l'analyse documentaire : textes législatifs et règlementaires, documents officiels, etc.

La technique d'entretien semi-directif via le guide d'entretien a permis de recueillir des données sur les thèmes et sous-thèmes de l'étude. Il s'est agi de :

- La politique de formation continue au ministère des sports ;
- L'apport de la formation sur la performance des agents ;
- La politique de formation continue en rapport avec les besoins du Ministère

Par l'observation et notre présence dans le milieu d'étude, nous avons pu comprendre beaucoup de choses sensibles par des faits et gestes, comportements et attitudes de certains agents du département et surtout de la perception qu'ont les agents du dispositif mis en place pour la formation du personnel.

2.3 Enquêtes et recueils de données

Le recueil d'information a été réalisé suivant une enquête via le personnel du ministère des sports au niveau central des entretiens sur un groupe de 30 personnes. La population cible est composée de 19 hommes et 11 femmes, touchant presque à toutes les directions. Les entretiens n'ont pas été difficiles à organiser. Aucun protocole n'a été imposé et le contact a été facile. Par contre pour l'interview, quelques réticences ont été notées.

Le guide d'entretien et un dictaphone ont été utilisés après accord des sujets. Tous les entretiens se sont déroulés en français à travers les différents thèmes du guide.

2.4 Traitement des données qualitatives

Nous avons procédé à la transcription c'est-à-dire écrire toutes les réponses des entretiens effectués avec nos intervenants après écoute. En d'autres termes pour chaque thème composant chacun des catégories de sous thème (sous thèmes communs et sous thèmes spécifiques), il a été question de rapporter les idées convergentes et ou divergentes de nos sujets pour chaque sous thème commun et spécifique ; ce qui a facilité une analyse thématique et une détermination des tendances.

3. Analyse des résultats

L'analyse des résultats montre que la politique de formation semble peu maîtrisée ; qu'elle n'est pas en adéquation avec besoins de l'organisation, ce qui pose toute la problématique de sa performance.

3.1 Une politique de formation peu maîtrisée

Sur la politique de formation proposée au personnel du Ministère des Sports, les réponses données par les répondants restent partagées. Si certains agents semblent l'apprécier, d'autres la trouvent inappropriée. En effet, de l'avis de certains informant, la formation continue au sein du département est dynamique. C'est ce que semble dire le répondant n°1 pour qui :

Le Ministère des Sports à travers la Direction de la Formation a mis en place un dispositif de formation continue pour la prise en charge des préoccupations des agents en termes de formation mais aussi les autres directions font de leur mieux pour répondre aux besoins de formation de leurs agents.

Dans ce cadre, la Direction de la Formation et du Développement Sportif (DFDS), à travers le budget du Ministère des sports et la coopération bilatérale offre des possibilités aux agents de se faire former à l'étranger. Les agents ont ainsi des opportunités, soit de subir une formation nouvelle dans un domaine, soit de bénéficier d'un renforcement de capacités. Ces offres de bourse jouent un rôle très important dans la mise à niveau des agents dans un secteur sans cesse en mutation. C'est le cas, par exemple, des séminaires sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans le cadre de la modernisation des administrations publiques sénégalaises, les formations pour la maîtrise de la langue Anglaise, les séminaires sur la rédaction administrative. Le répondant n° 5 précise :

La formation continue a toujours été une préoccupation au Ministère des Sports. Aucune institution ne peut survivre longtemps tant que la formation n'est pas prise vraiment au sérieux. En effet, elle est un domaine transversal, cependant avec l'évolution des choses, les structures sont obligées d'ériger pour s'occuper uniquement de ce volet. Même avant la création de la DFDS, la formation en général au Ministère des sports a toujours été dynamique. Les directions faisaient de leur mieux pour répondre aux besoins de formation de leurs agents.

Ces propos montrent qu'il n'y avait pas une direction en charge de la formation. Mais les autorités se sont toujours préoccupées de la formation continue des agents. Les sessions de formation pour les agents se tenaient, les directions aussi étaient au cœur de la formation de leurs agents. La direction de la formation n'a fait que faciliter la planification et l'exécution des tâches. Il faut y ajouter qu'une ligne budgétaire ouverte dédiée à la formation appuie les agents qui souhaitent se faire former. Ce dispositif, diront-ils, est important au sein du Ministère des Sports car permettant au personnel du département de bénéficier de la formation continue pour augmenter leur compétence dans leur domaine. C'est ce qu'évoque le répondant n° 6 qui note :

Un programme d'appui à la formation est élaboré pour permettre aux agents et cadres techniques d'exercer avec la meilleure efficacité les fonctions qui leur sont confiées, en bénéficiant de l'appui de cette ligne budgétaire dédiée à la formation des agents.

Cette ligne budgétaire, en assurant la formation des agents, influe sur leur niveau de compétence et de connaissance des nouvelles problématiques. Ces mutations doivent être prises en charge dans les politiques publiques. A cet égard, le répondant n°10 précise :

Que la politique de formation continue est une réalité au Ministère des Sports. Elle fait partie des grands axes de la politique sportive en ce qu'elle constitue un programme phare, qui est de tout faire pour doter

L'institution de cadres techniques à la hauteur de la mission du département. L'érection d'une direction de la formation confirme cette affirmation ; une autre preuve est la création d'une ligne budgétaire pour la prise en charge des frais de la formation des agents dans les institutions scolaires privées comme publiques.

Bien que la majeure partie des répondants aient reconnu la réalité de la formation continue au Ministère des Sports, d'autres ont évoqué des manquements du dispositif mis en place pour la réaliser. Les répondants n°17, n°19, n°30, successivement, soulignent :

L'institution d'une direction de la formation au Ministère des Sports témoigne à suffisance de la place et de l'importance de la formation dans le dispositif organisationnel de l'institution. Cependant, la pertinence de la mise en œuvre de cette politique souffre d'une absence de moyens financiers nécessaires. Pour corriger ce manquement l'autorité a institué une ligne budgétaire dédiée à la formation continue des agents néanmoins quelques problèmes d'ordre conjoncturel subsistent.

La formation en général au Ministère des Sports n'est pas accessible aux agents. Les agents peinent à se faire former, le peu de formations continues qui sont organisées ne ciblent pas tous les agents. Des choix se font, on ne sait sur quelle base. Donc les mêmes personnes peuvent se former plusieurs fois dans des domaines qui ne relèvent pas de leur compétence. Par contre, beaucoup de formations sont proposées aux entraîneurs à l'extérieur.

Des offres de formation existent mais aucun document de cadrage ne permet ou une feuille de route n'est élaborée afin qu'il soit le repère dans les actions de formation. Toutes les grandes institutions ont un plan de formation conçu où les différentes actions de formation sont identifiées, planifiées, les besoins aussi répertoriés. Difficile de savoir sur quel critère se base-t-on pour accepter ou rejeter un dossier. En tant qu'agent, nous subissons des formations de part et d'autre ; est-ce qu'elles sont cohérentes et adaptées à nos profils, au plan de carrière individuel et au besoin du Ministère ?

Somme toute, la formation souffre d'un véritable document de cadrage. L'institution a besoin de repères pour pouvoir justifier les actions, les initiatives prises en termes de formation, mais aussi les finalités. Les efforts de formation restent, des fois, inappropriés, inaccessibles pour certains agents.

3.2 La politique de formation des agents et les besoins au sein du Ministère

A la question de savoir si la politique de formation prend en charge les besoins du Ministère des Sports, les agents du département ont des points de vue différents. Pour certains, les besoins sont pris en charge. C'est le cas des répondants n° 21, n°30 pour qui :

Le Ministère des Sports dispose d'un plan de formation national des cadres qui a pris en compte tout ce qui est besoin de formation pour l'Institution et pour les agents. C'est pour satisfaire ces besoins qu'une ligne budgétaire a été mise en place pour essayer de financer la formation individuelle ou par moment collective des agents.

La politique de formation continue reste une composante essentielle dans le dispositif du Ministère des sports. Pour la mettre en œuvre une des choses essentielles est de travailler d'abord à l'identification des besoins. C'est le cas au Ministère des sports. Car, sans identification des besoins, aucune formation sérieuse ne peut se faire. La formation permet, donc, de sensibiliser et de renforcer les capacités des agents dans des domaines aussi divers et ayant trait aux missions quotidiennes des agents. C'est fort de l'importance de la formation que les besoins sont d'abord identifiés.

Un deuxième groupe de répondants ne partage pas l'idée selon laquelle les besoins de formation sont identifiés avant l'exécution de la formation. Les répondants n° 11 et n°15 notent :

Pour mettre en place une politique de formation continue des agents efficace, il est nécessaire de corroborer celle-ci avec les besoins du département ; ce qui n'est souvent le cas. Toutefois, chaque agent selon le poste qu'il occupe et ses ambitions a des besoins spécifiques en termes de formation. Par exemple, les

chefs de services déconcentrés ont besoin de connaître leur rôle dans le développement du sport à la base, ainsi que leur relation avec la tutelle et les autorités locales.

Les besoins ne sont pas pris en compte le plus souvent. La formation ne se fait pas en fonction du service comme on devait s'y attendre. Cela devrait avoir un impact sur la fidélité des agents, car beaucoup d'entre eux, s'ils acquièrent d'autres compétences changent de structure et ça devient une perte pour l'institution. C'est ce qui montre qu'on ne forme pas par rapport aux besoins liés au Ministère des Sports, mais plutôt selon des besoins individuels ou pas. En d'autres termes rien n'est identifié au départ.

Par voie de conséquence, la prise en charge des besoins de formation du Ministère en charge des sports ne semble pas nette.

3.3 La performance en question

Les réponses reçues sur la question de la politique de formation et la performance au Ministère des Sports restent mitigées. Pour les répondants n°21, n°15, n°12 :

L'objectif de la politique de formation continue au sein du Ministère des sports pour le personnel est de renforcer leur capacité technique et administrative afin de le rendre performant, dans la mise en œuvre des actions, donc pour qu'ils soient plus efficaces dans une gestion axée sur les résultats.

La performance d'un agent est la suite logique de la formation continue reçue par ce dernier. La politique de formation continue au Ministère des sports offre cette possibilité aux différents agents. La formation est à la base de la performance. Le niveau de formation agit sur la performance. La formation continue exécutée au sein de l'institution est d'un bon niveau. Toutes les conditions sont réunies pour permettre à l'agent d'atteindre la performance.

Des performances ont été notées cette année avec la formation des agents en anglais assurée par Institut Sénégalais-Britannique (ISB), ce qui a pu améliorer leur niveau en anglais. Pour la plupart, ils conduisaient des délégations dans les pays anglophones avec ce handicap de la langue. Cependant avec cette formation, ils sont maintenant plus outillés et sont en mesure de s'exprimer sans grande difficulté.

Pour d'autres, la lettre de politique sectorielle ou encore le plan de formation des cadres devrait être en cohérence avec la politique de formation. Les répondants n° 10, n°15, sur cette question, précisent :

Les problèmes notés dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation continue au sein du ministère des sports explique les dysfonctionnements du service public en terme de performance dans une certaine mesure, car la performance nécessite pour l'atteindre de disposer de ressources humaines de qualité.

En dépit de quelques séminaires organisés par la direction de la formation qui entrent dans le cadre des activités du Ministère des sports, toutes les autres formations effectuées ne répondent pas aux besoins du département. Ce qui ne garantit pas la performance des agents ministère des sports. L'idéal serait de voir les directions s'impliquer dans l'identification des besoins de leur agent pour que la performance tant souhaitée soit atteinte par les agents.

Par conséquent, la politique de formation dans sa configuration actuelle ne peut garantir une performance du personnel, de l'organisation, malgré le discours de certains agents.

4. Discussion des résultats

S'appuyant sur le modèle Leclerc-Mazouz, les compétences personnelles et les comportements organisationnels en matière de formation continue des agents sont à même de justifier une performance organisationnelle.

4.1 Les compétences personnelles

La question des compétences personnelles reste appréciable au niveau de l'organisation du travail, de l'établissement des stratégies de service, des habiletés en management des affaires publiques et enfin de l'apprentissage professionnel.

Sur l'organisation du travail, certes des efforts sont établis pour développer une politique de formation continue des cadres avec le rôle de la DFDS et des autres directions du Ministère des sports. Il est également fait des efforts dans le sens du développement de partenariats avec des acteurs étrangers, ainsi que l'ouverture de lignes budgétaires qui font de la formation continue un aspect de la politique sportive. Cependant, ces efforts sont inappropriés pour certains agents ; les deux raisons principales sont, d'une part, la faiblesse des lignes budgétaires dégagées, d'autre part, l'absence d'un document de cadrage. Il en est de même de l'établissement des stratégies de services puisque les programmes de formation ne sont toujours accessibles à des agents.

Sur les habiletés en management des affaires publiques, le dispositif en formation continue mis en place n'a point permis aux agents impliqués de prendre en charge les spécificités des postes, les besoins individuels des agents et de l'institution. Evidemment, la sphère publique a ses spécificités si on la compare à d'autres notamment celle privée. Gortner et *al.* (1993, p.26) diront que « les organisations publiques sont fondamentalement différentes des firmes au plan légal, économique et politique ». Sans revenir sur ces différences, il convient de préciser que les animateurs de cette sphère publique doivent posséder toutes les habiletés pour saisir les contours de cette dernière. Selon Gortner et *al.*, la logique juridique dans le cadre de la loi est privilégiée dans le cadre des administrations publiques. A cet égard, des cadres généraux d'actions sont dégagés. Dans une logique managériale, ces cadres doivent être dépassés pour tenir compte des besoins des uns et des autres. C'est le sens du modèle Leclerc-Mazouz.

En termes d'apprentissage professionnel, également, pour les arguments avancés sur l'organisation du travail, l'établissement des stratégies de service, des habiletés en management des affaires publiques des axes importants sont à développer. Les efforts réalisés dans le sens de la définition d'une politique de formation, de l'ouverture de lignes budgétaires ne sont pas suffisants pour permettre un apprentissage professionnel des agents.

4.2 Les comportements organisationnels

Sur les comportements organisationnels, si la connaissance de l'organisation semble être une réalité, la question de l'adaptation de l'organisation à son environnement, sa gestion et les capacités d'apprentissage se pose.

Sur la connaissance de l'organisation, surtout dans le domaine de la formation continue des cadres, il existe une politique de formation tirée de la politique sportive sectorielle, certes avec ses limites. Selon Calède (2002), à la suite de Mény et Thoenig (1989), une politique publique suppose cinq niveaux d'appréciation à savoir un cadre général d'action (1), des buts et objectifs à atteindre (2), des mesures concrètes (3), des publics à atteindre (4), et enfin, l'allocation de ressources et/ou de prescriptions réglementaires incluant des modalités coercitives (5).

S'il existe un cadre d'action général, des buts et des objectifs à atteindre, avec le Plan Sénégal Emergent(PSE) (PSE, 2020) dans ses atours sportifs et une politique sectorielle sur le sport, les mesures concrètes, les publics à atteindre et l'allocation des ressources posent des difficultés en formation continue des cadres posent des difficultés. A cet égard, les actions disjointes prises dans le développement de la politique de formation, de l'ouverture de crédits y afférents, l'absence de document de cadrage ne font que conforter l'intérêt à développer une politique de formation adaptée.

Il en est, de même, de l'adaptation de l'intervention et de l'organisation à son environnement. Les stratégies, les structures, entre autres, ne semblent s'adapter aux environnements évolutifs qui ont forcément un impact sur la formation continue. Ce qui explique que les besoins de l'institution et les spécificités des postes dans le secteur public ne soient pas prises en compte dans les dispositifs de formation.

Sur la gestion de l'organisation (offre, ressources, interface politico-administrative), l'offre de formation qui ne couvre ni les besoins de l'institution, ni ses spécificités et ne concerne pas tous les agents pose problème. Ce qui s'explique en partie par la faiblesse des lignes budgétaires. Néanmoins, l'interface politico-administrative semble présente avec une direction dédiée à la formation, d'autres qui l'appuient, ainsi que la présence de partenaires.

Enfin, sur l'aptitude à apprendre par une évaluation systématique du cadre de gestion et des effets du changement, les résultats obtenus nous permettent de souligner qu'elle n'existe pas. Au contraire, l'interface politico-administrative dont la mission est de veiller à ces adaptations, nonobstant les efforts fournis, semble loin de cette propension à développer des logiques d'apprentissages.

4.3 La performance organisationnelle

Les compétences personnelles en termes d'organisation, de stratégies de service, de capacités à manager les affaires publiques d'apprentissages professionnels et les comportements organisationnels en termes de connaissance de l'organisation, d'adaptation, de gestion et d'apprentissages institutionnels ne semblent point concourir de manière générale à la performance organisationnelle.

Par conséquent, les résultats institutionnels en termes, d'efficacité, d'efficience et d'équité pour les organisations publiques et les citoyens ne sont pas présentes. Par exemple, le fait que certains agents n'aient pas accès à ces programmes de formation pose des questions d'équité. La question de l'efficacité ne peut être posée, si l'on sait que les documents de cadrage sont absents et les lignes budgétaires sont insuffisantes.

Conclusion

La question principale qui se posait était celle de savoir dans quelle mesure la politique de formation influence la performance organisationnelle du personnel ?

Au plan théorique, il a pu être démontré, en s'appuyant le modèle Leclerc-Mazouz (2008), que l'absence de compétences personnelles et de comportements organisationnels dans les dispositifs de formation a un impact négatif sur la performance organisationnelle.

Au plan managérial, il convient, dans les dispositifs de formation continue des cadres de renforcer les compétences des agents impliquées dans le déroulement, du point de vue de l'organisation, des stratégies de service, des habiletés de management et des logiques d'apprentissages professionnels. Au plan des comportements organisationnels, il convient, également, de revenir sur l'organisation de la formation continue en la confortant dans la politique sectorielle au sens de Meny et Thoenig (1989) pour mieux la clarifier dans un cadre général, des buts et objectifs à atteindre, des publics à atteindre, des mesures prendre, des ressources financières ou réglementaires à mobiliser. Il faudrait, en plus, mettre un dispositif pour mieux s'adapter aux évolutions, optimiser les offres de formation et les ressources qui l'accompagnent, à travers une interface politico-administrative adaptée qui peut développer des logiques d'apprentissage au niveau organisationnel.

Les limites de l'étude sont liées à la faiblesse de la formation continue dans le cas d'étude. Elle ne permet pas de développer tous les outils donnés par le modèle de Leclerc Mazouz.

Bibliographie

- Alventosa, J-R. (2012), Les outils du Management public, L.GD.J, Paris.
- Bartoli, A. (2005), Le Management dans les organisations publiques, Éditions Dunod (2eme édition), Paris.
- Berger, P. et Luckman, T. (1966), La construction de la réalité, 2^e édition, Paris Méridiens Klincksiek, 1996. Traduit de : The Social Construction of reality, New York, Doubleday.
- Boukamel, O. et Emery, Y. (2008), « Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques », Gestion et Management Public, 2 volume 6/n° 4, p. 25-43.
- Callede, J-P. (2002), « Les politiques du sport ». L'Année Sociologique, 52(2), p. 437-457.
- Eden, R. et Hydman, N., (2005), « Performance Measurement in the UK Public Administration : Poisoned Chalice or Holy Grail », Optimum, The Journal of Public Sector Management, Volume 29 n°1, p. 9-15.
- Evou, J-P. et Tiadsop, L. (2018), « Formation continue et performance des entreprises effets sur la productivité des salariés et la compétitivité des établissements de microfinance au Cameroun » Revue Economie, Gestion et Société, n°17, p.1-18.
- Fouchet, R. (1999), « Performance, service public et nouvelles approches » Revue Politiques Publiques et management Public, volume 17 n°2, p. 35-47.
- Gagnon, Y-C. (2005), L'étude de cas comme méthode de recherche, Presses universitaires du Québec, Canada.
- Gortner, F. H., Mahler, J. Nicholson, J-B. (1993), La gestion des organisations publiques, Presses universitaires du Québec, Canada.
- Gori, R. (2019), « Normes, Performance et Soumission » dans En finir avec le New Public Management », sous la Direction de Nicolas Matyjasik et Marcel Guenoun, collection Gestion Publique, Paris, p.127 -142.
- Hibou, B. (2019). « Lire la Bureaucratiation néolibérale avec Weber » dans En finir avec le New Public Management, sous la Direction de Nicolas Matyjasik et Marcel Guenoun, collection Gestion Publique, Paris, p. 97-125
- Kirkpatrick, D. (1960), « Techniques for evaluating Training programs : part 4- Results » Journal of the American Society of Training Directors, vol. 14, n°2, p.28-32.
- KOFFI, D. C. (2007), Management des services publics en Afrique, retour d'expérience : des raisons d'espérer, Hachette international, Abidjan.
- Laroche, P., Gury, L, Moulin Y., Salesina, M. et Stévenot A. (2019), GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH, De Boeck Supérieur, Paris.
- MALTAIS, D. (2012), « Performance et gestion de la performance » dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- Mazouz, B. et Rochet, C. (2005), « De la gestion pas Résultats et de son institutionnalisation ; quelques expériences préliminaires tirées des expériences françaises et québécoises », Revue Québécoise, Automne.

Mazouz, B. et Tardif Marcel, J.B., (2008), « A propos de la performance : l'Arlésienne de la sphère publique », dans Management des Organisations publiques : Théorie et application sous la Direction de Denis Proulx, Presses universitaires du Québec, 2eme Edition, 32-63.

Meny, Y., ET Thoenig, J-C. (1989), Les politiques publiques, Presses Universitaires de France, Paris.

OCDE, (2005), Moderniser l'État : la route à suivre, Éditions OCDE, Paris

PSE, (2020), PLAN SENEGAL EMERGENT.

Peretti, J-P (2019), Ressources humaines, 17 Edition Vuibert. Paris.

http://www.ipar.sn/IMG/pdf/plan_senegal_emergent.pdf 29 Aout 2020 13h42

République du Sénégal, Ministère des Finances et du Budget. (2020). *Loi organique sur les lois de finances*. <https://www.senreforme.org/publication/loi-organique-relative-aux-lois-de-finances-lolf-2020-7/> 26 aout 2020 12 h

Thietart, R-A. (Dir). (2019), Méthodes de Recherches en Management (4^e éd.), Dunod

YIN, R.K. (2003), Case study Research, Design and methods (3^e éd.), Sage Publications, Thousand Oaks (CA).



La modernisation de l'administration publique algérienne à travers l'administration électronique

The modernization of the Algerian public administration through electronic administration

Yasmina Benabderrahmane

Maître de conférences en sciences de gestion

Université Constantine 3 - Algérie

Résumé

L'administration publique algérienne a évolué par petites transformations. Elle s'est transformée avec les choix politiques opérés à l'indépendance puis avec le modèle socialiste de développement économique et social. Cette conception de l'Etat a entraîné une centralisation et un formalisme excessif, empêchant toute innovation dans l'administration publique. Aussi, dans ce système, le changement semble être difficile, voire improbable. Nous proposons une étude des tentatives de modernisation de l'administration publique algérienne en nous interrogeant sur le concept d'administration électronique. Dans un premier point, nous présentons ce concept à travers quelques approches théoriques. Dans un deuxième point, nous dressons un bilan de la modernisation de l'administration algérienne. Enfin, dans un troisième point, nous présentons les enjeux et perspectives de cette modernisation à l'ère du numérique.

Mots-clés : administration électronique ; TIC ; modernisation ; administration publique ; Algérie.

Abstract

The Algerian public administration has evolved through small transformations. It was transformed with the political choices made at independence and then with the socialist model of economic and social development. This conception of the state has led to excessive centralisation and formalism, preventing any innovation in public administration. Also, in this system, change seems to be difficult. We propose a study of attempts to modernize the Algerian public administration by questioning the concept of electronic administration. First, we present this concept through some theoretical approaches. Secondly, we take stock of the modernization of

the Algerian administration. Finally, we present the challenges and perspectives of this modernization in the digital age.

Keywords: electronic administration; ICT; public administration; modernization, Algeria

Introduction

Les nouveaux défis de l'administration publique moderne imposent des modes d'organisation et de management permettant une efficacité de l'action publique et une efficience de l'utilisation des ressources publiques. Selon Plagnol (2003), l'administration électronique relève du souci de faire progresser l'action des pouvoirs publics, en l'adaptant sans cesse à la société de son époque. La tendance à l'immobilisme d'une administration publique peut-elle être renversée par l'administration électronique ? Nous essayons de répondre à cette problématique, partant de l'hypothèse que l'utilisation des TIC peut représenter une clé permettant de libérer les compétences dans les administrations pour un service public plus efficace. En effet, les technologies émergentes possèdent un fort potentiel de transformation et de reconfiguration des pratiques de travail et de management dans l'organisation (Orlikowski et Scott, 2016) et sont susceptibles d'affecter ces pratiques et de faire évoluer l'immobilisme des systèmes socio-économiques (Li et al., 2018).

En Algérie, l'Etat a monopolisé l'ensemble des ressources nationales et s'est établi comme gestionnaire direct des activités économiques et des affaires publiques. Cet état de fait a conduit à ce que l'administration publique algérienne se caractérise aujourd'hui par une centralisation et un formalisme excessif malgré les projets de décentralisation annoncés régulièrement.

Nous proposons une étude des tentatives de modernisation de l'administration publique en nous interrogeant sur le concept d'administration électronique. Ce concept a fait l'objet de plusieurs recherches, notamment du point de vue de la nouvelle gestion publique (Fountain, 2001 et 2008, Pesqueux, 2010), du courant des systèmes d'information (Avgerou, 2002 ; Batini, Viscusi et Cherubini, 2009) et de l'approche de la Digital Era Governance (Margets et Dunleavy, 2013). Dans un premier point, nous présentons le concept d'administration électronique à travers ces quelques approches théoriques. Dans un deuxième point, nous dressons un bilan de la modernisation de l'administration publique algérienne. Enfin, dans un troisième point, nous présentons les enjeux et perspectives de cette modernisation à l'ère du numérique.

1. Administration électronique : cadre conceptuel et théorique

Depuis des temps immémoriaux, tout Etat aspire à se transformer, et ce dans un objectif de préservation des institutions et des sociétés. C'est dans ce sens que l'on parle de « modernisation » de l'Etat. Cette modernisation de l'Etat devient plus effective avec l'introduction des outils numériques ou Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les pans de la société. Le concept d'administration électronique possède diverses définitions (Palvia et Sharma, 2007). Le Département des affaires économiques et sociales des Nations unies (2005) définit l'administration électronique comme « L'utilisation des TIC et de leurs applications par l'administration pour fournir des informations et des services publics à la population ». Pour sa part, l'OCDE définit l'administration électronique comme « L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les gouvernements, les TIC étant appliquées à l'ensemble des fonctions de l'administration.

Ces définitions ne mettent pas l'accent sur les mêmes choses mais elles renvoient toutes à l'utilisation des TIC pour améliorer la prestation des services publics. Par ailleurs, différentes

approches et théories traitent de la question de l'administration électronique et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Nous en retenons trois : le courant des Systèmes d'information (SI), le New Public Management (NPM) ou nouvelle gestion publique et la Digital Era Governance (DEG).

1.1. TIC et systèmes d'information

La recherche en sciences de gestion a accordé des statuts différents aux TIC selon l'approche d'analyse utilisée, les caractéristiques de l'organisation étudiée, le type de technologie et la nature du changement induit par sa mise en place (Belalia, 2004). Se pose ici la question du changement suite au déploiement des TIC, notamment le comportement des acteurs internes de l'administration face aux changements organisationnels induits par les TIC.

Tout en nuanciant la thèse du déterminisme technologique, il est admis que les TIC peuvent avoir des effets sur les choix organisationnels : sans pour autant révolutionner l'existant en matière de configuration organisationnelle, les TIC ne sont pas sans effets sur l'organisation. Ainsi, l'introduction des technologies dans la sphère organisationnelle entraîne une évolution des métiers et un changement dans les modes de travail, de coordination, de management. Les comportements des acteurs ne sont pas neutres dans les changements organisationnels et technologiques des entreprises ; ce sont même ces acteurs qui vont permettre la réussite des choix organisationnels.

Selon Kéfi et Kalika (2004), technologies et systèmes d'information sont des concepts liés. Ces auteurs considèrent en effet la dimension technologique comme une composante indissociable des systèmes d'information. Ils entendent donc par systèmes d'information les « systèmes d'information basés sur les supports technologiques que sont les technologies de l'information ».

1.2. L'administration électronique et le New Public Management

Durant les années 1980, apparaît une nouvelle théorie, le New Public Management, qui vise à améliorer la performance publique au travers de cinq axes (Pesqueux, 2010) parmi lesquels l'axe de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) qui nous intéresse ici, étant donné que ces technologies peuvent être considérées comme un levier au centre de l'action publique à la fois pour permettre une meilleure gestion des projets étatiques et offrir plus de transparence et des démarches simplifiées aux usagers.

Parmi les changements principaux induits par les catégories du New Public Management, Pesqueux (2010) cite l'usage systématique des TIC qui vient poser la question de la participation des fonctionnaires à la conception, au choix et à l'usage des outils correspondants, compte tenu de l'existence d'une industrie logicielle et informatique et de l'importance de la commande publique. Les TIC peuvent être un facteur de bonne gouvernance dans la mesure où le développement de ces technologies peut permettre aux administrations d'évoluer positivement en favorisant leur efficacité. Les avantages de ces outils sont compris dans trois axes principaux :

- la modernisation interne de l'appareil de l'Etat par l'interconnexion de ses structures et la mise en service de réseaux de traitement de l'information ;
- l'amélioration des relations entre administrations et usagers ;
- l'accès du citoyen à l'information publique.

Les TIC jouent donc un rôle important dans la bonne gouvernance, et ce à plusieurs niveaux : facilitation des tâches et de la prise de décision, optimisation de la gestion des connaissances, centralisation des données, décentralisation de leur traitement, fourniture de documents à distance...

1.3. L'administration électronique dans l'approche de la Digital Era Governance

La Digital Era Governance est une approche qui met l'accent sur le caractère déterminant du changement technologique (internet et les réseaux sociaux) dans la transformation publique. Pour certains auteurs, l'approche de la Digital Era Governance peut être une réponse aux insuffisances du New Public Management. Ainsi, Dunleavy et al. (2006) considèrent que le New Public Management arrive à sa fin et que les transformations culturelles et administratives à venir seront tirées par les ruptures liées aux technologies numériques. Avec les ruptures opérées par internet puis par les réseaux sociaux, la convergence entre transformation numérique et transformation organisationnelle est de plus en plus forte et la modernisation de l'Etat passe forcément par sa numérisation (Margetts et Dunleavy, 2013). Dunleavy et al. (2006) considèrent trois caractères principaux de la Digital Era Governance : la réintégration, l'holisme fondé sur les besoins et la conversion numérique.

On parle de réintégration dans le sens où les technologies de l'information et de la communication permettent de reconstruire des systèmes administratifs structurellement intégrés et de simplifier la gestion de la complexification de la société mais en même temps, ces outils entraînent une complexification de l'organisation administrative.

L'holisme fondé sur les besoins stipule de partir des besoins de l'utilisateur, d'évaluer les informations nécessaires à la réalisation de ces besoins et de voir comment elles « peuvent être concentrées, regroupées, mutualisées, fournies automatiquement tout en respectant l'interdiction du croisement de certaines données par les administrations en vue du respect des libertés individuelles » (Guenoun et Matyjasik, 2019). L'objectif est de simplifier le service à l'utilisateur.

Selon Guenoun et Matyjasik (2019), la conversion numérique renvoie au basculement d'activités, services et politiques où le numérique n'est plus uniquement une séquence de l'activité mais l'activité elle-même. Internet et les réseaux sociaux transforment non seulement les structures mais aussi les modalités concrètes d'interaction entre citoyens et administration.

Après ces quelques réflexions théoriques, nous nous concentrons dans la suite sur l'exemple de la modernisation publique de l'administration algérienne à travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Nous souhaitons en particulier comprendre comment les administrations publiques algériennes font face aux changements organisationnels induits par les TIC.

2. Modernisation de l'administration publique algérienne

Notre contexte d'étude est l'administration algérienne. Comme unité d'analyse, nous considérons le niveau national algérien comme étant une institution organisationnelle. Nous souhaitons comprendre comment l'Etat algérien peut saisir l'opportunité des outils numériques pour sortir de l'immobilisme qui le caractérise et surmonter les obstacles qui existent.

Le système algérien de la fonction publique sait-il ou saura-t-il évoluer avec les mutations de l'Etat et de la société ? Sachant qu'en plus d'être un instrument de la puissance publique, toute administration moderne doit être aussi au service des usagers, nous verrons quels sont les enjeux de la modernisation du service public en Algérie.

2.1. Entre immobilisme et résistance aux changements : les enjeux de la modernisation de l'administration algérienne

L'administration moderne n'est pas seulement un instrument de la puissance publique, elle doit être aussi et surtout au service du public ; autrement dit elle doit améliorer la fourniture des prestations de service public aux usagers selon des règles d'efficacité, d'efficience et de transparence. Les modèles de réforme de l'administration réservent tous des programmes à ces questions. Qu'en est-il aujourd'hui en Algérie ?

Aujourd'hui, l'administration publique algérienne connaît un déficit dans les capacités d'analyse, de conception, de régulation, d'élaboration et de conduite des politiques publiques. Son encadrement traditionnel a été affaibli par l'archaïsme de son statut, l'instabilité et la multiplication des structures administratives sans qu'il y ait un besoin réel, ce qui aggrave les problèmes de coordination et allonge les processus décisionnels. Beaucoup de réformes butent, au moment de leur mise en œuvre, sur les problèmes d'arbitrage des conflits de compétence et de logiques sectorielles au sens étroit du terme ; souvent dans la matière économique plusieurs ministères sont formellement impliqués par une action. Une décentralisation de la décision donnerait l'opportunité à la participation de citoyens dans la gestion et l'évaluation du service public.

L'administration électronique peut-elle être un moyen de renverser cette tendance à l'immobilisme ? On peut penser que l'utilisation des TIC peut représenter une clé permettant de libérer les compétences dans les administrations pour un service public au service du citoyen plus efficace.

2.2. Le défi du gouvernement électronique

En Algérie, l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) est la première autorité de régulation sectorielle créée en 2001. Elle est dotée d'un statut lui donnant une réelle autonomie dans l'exercice de sa mission de régulation du secteur. Grâce à cette réforme, le secteur des Postes et Télécommunications est passé d'un statut de monopole à une organisation marchande concurrentielle où s'affrontent des entreprises publiques et privées et où des investissements directs étrangers ont été réalisés. Tout compte fait, la réforme du secteur

des télécoms (loi 2000-03 Août 2000) constitue un succès. La déréglementation du secteur et son ouverture à l'investissement privé a donné des résultats encourageants. La mise en place d'une autorité de régulation, indépendante de l'administration, chargée de l'organisation du marché et du développement de la concurrence semble donner une satisfaction à la fois pour les usagers (augmentation de l'offre) et pour le trésor public (produit de la vente des licences). Cette réussite dans la téléphonie mobile va impulser l'ouverture du marché des autres segments du secteur, en particulier la téléphonie fixe, et ainsi entraîner le développement d'une infrastructure de télécommunication, base indispensable pour le développement de la gouvernance électronique.

L'Etat algérien, pour être en phase avec la société de l'information annoncée, doit montrer l'exemple en se modernisant. La mise en place de services électroniques accessibles par les nouveaux moyens de communication constitue un axe majeur de la modernisation de l'administration publique, au sens où elle conduit à une meilleure transparence et efficacité, à une application rigoureuse du droit et à une visibilité accrue de l'avenir, grâce à la disponibilité de données fiables. L'expérience internationale a démontré que la promotion de la gouvernance électronique nécessite la collaboration de tous les organismes publics, l'existence et la mise en réseau de systèmes d'informations performants au niveau de ces organismes en vue de fournir des services électroniques aux normes.

La mise en place de l'administration électronique répondant à ces critères reste une perspective relativement lointaine pour l'Algérie. Certes des actions d'envergure ont été engagées dans le sens de la préparation du pays à l'avènement de la société de l'information mais il reste que l'administration électronique se réduit pour l'instant à quelques expériences timides et disjointes, qui ne permettent pas de conclure à l'existence d'un projet formel de gouvernance électronique en Algérie. Nous constatons aussi un certain nombre d'obstacles potentiels qui s'opposent aux réformes impliquant les TIC : résistance bureaucratique, conception insatisfaisante des systèmes, manque de ressources en personnel qualifié et en matériel informatique...

En conséquence, si les applications ne répondent pas aux besoins des usagers et des organismes gouvernementaux les ressources sont gaspillées. Un autre problème de taille, peut être un des plus graves, est l'échec des réformes fondées sur les TIC dans le cas où les personnes ayant besoin des services en question sont exclues par la technologie.

3. Enjeux et perspectives à l'ère du numérique

En Algérie, l'introduction des TIC dans l'administration, qui a été lancée avec la stratégie e-Algérie 2013, a pour objectif l'amélioration de l'efficacité des services publics. Ainsi, l'Algérie considère que les TIC sont un moyen pour l'Etat de se renouveler et de modifier ses structures dans un souci de meilleur fonctionnement et de bonne gouvernance. Cela revient à dire que l'introduction et l'utilisation des TIC dans l'administration peut permettre d'améliorer le processus de gouvernance. En effet, concernant l'administration en ligne, ces outils permettent d'automatiser les principaux pouvoirs et fonctions de l'Etat (législatif, exécutif, judiciaire), ce qui peut faciliter le fonctionnement des institutions et faciliter la coordination entre les institutions chargées de ces trois pouvoirs.

L'Etat, ses institutions et les citoyens peuvent avoir une meilleure interaction grâce à ces TIC porteuses d'efficacité et de transparence et ouvrant de grandes perspectives pour le marché des biens et des services.

Nous cherchons à mieux comprendre le processus et le fonctionnement de l'administration en ligne en Algérie. Les différents documents en notre possession nous ont permis de dégager plusieurs éléments de préparation à l'administration en ligne :

- La volonté politique qui doit se traduire par la promotion de la gouvernance en ligne.
- L'adaptation de la structure de l'Etat aux technologies de l'information et de la communication.
- La mise à niveau de l'infrastructure des TIC.
- La mobilisation de ressources humaines compétentes.
- L'amélioration du cadre politique et réglementaire.

La Digital Era Governance stipule que les administrations doivent s'organiser autour de la demande et des attentes des usagers et non l'inverse, ce qui s'oppose aux schémas de l'administration classique. Un objectif important de l'administration est de simplifier la vie de l'utilisateur en réduisant le temps passé par celui-ci pour effectuer des formalités.

L'implication de l'Etat dans la mise en place de l'administration en ligne est très importante. En effet, sa réussite dépend de la bonne gouvernance, du modèle et de l'implication du gouvernement, des comportements et des mentalités. Si l'Etat s'implique, la société civile, le secteur privé et la diaspora apportent leur contribution. Il s'agit de faire en sorte de lutter contre les résistances qui peuvent se présenter dans la mise en œuvre de cette stratégie en menant des mesures d'incitation, de sensibilisation et de formation aux TIC.

Conclusion

De ce bilan sur les tentatives de modernisation de l'administration algérienne, il ressort que l'administration électronique se réduit pour l'instant à quelques expériences timides et disjointes. Un certain nombre d'obstacles semblent s'opposer aux réformes impliquant les TIC : résistance bureaucratique, conception insatisfaisante des systèmes, manque de ressources humaines et matérielles...

Pour faire face à ces obstacles, plusieurs pistes peuvent être envisagées : mener des actions d'information envers les décideurs afin de les sensibiliser aux enjeux de l'administration électronique, rapprocher l'Etat des citoyens en décentralisant le pouvoir, agir en faveur du développement des compétences humaines... Enfin, comme le suggère la Digital Era Governance, l'administration publique doit s'organiser autour de la demande et des attentes des usagers et non l'inverse, ce qui s'oppose aux schémas de l'administration classique.

Bibliographie

Avgerou, C. (2002). *Information Systems and Global Diversity*, Oxford: Oxford University Press.

Batini, C. Viscusi, G., Cherubini D. (2009). GovQual: A quality driven methodology for E-Government project planning, *Government information quarterly* 26 (1), 106-117.

Belalia, M. (2004). Le socioculturel à l'épreuve des TIC : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise, Beyrouth, octobre.

Bitye, M. (2019). Gouvernance des prestations électroniques et satisfaction des citoyens- usagers dans les Administrations Publiques camerounaises : état de la question, enjeux et perspectives, 87ieme Congrès Associations Francophone du Savoirs, 27-31 Mai, Université du Québec en Outaouais, Canada.

Dunleavy, P. Margetts, H. Bastow, S. et Tinkler, J. (2006). New Public Management is Dead: Long Live Digital Era Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, Issue 3, Jul., 467-494, <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>.

Fountain, J. E. (2001). Building the virtual state: Information technology and institutional change. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Guenoun, M. et Matyjasik, N. (2019). La fin de l'histoire du NPM ? Dans Matyjasik, N. (dir.) et Guenoun, M. (dir.). *En finir avec le New Pubic Management* (Nouvelle édition [en ligne], pp. 1-26). Paris : Institut de la gestion publique et du développement économique (généré le 28 juillet 2020). Disponible sur Internet :

<<http://books.openedition.org/igpde/5756>>. ISBN : 9782111294493. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.igpde.5756>.

Kéfi H., Kalika M. (2004). Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle, *Economica*, p. 22.

Li, M., Porter, A. L. et Suominen, A. (2018). Insights into relationships between disruptive technology/innovation and emerging technology: A bibliometric perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 285-296.

Margetts, H. et Dunleavy, P. (2013). The Second Wave of Digital-era Governance: a Quasi-paradigm for Government on the Web, *Philosophical Transactions of the Royal Society A*.

Markus, M. L. (2019). Digital Transformation and how it happens. Présenté au Colloque de l'AIM, Nantes, France, May.

Orlikowski, W. J., et -Scott, S. (2016). Digital work: A research agenda, dans B. Czarniawska (ed.), *A Research Agenda for Management and Organization Studies* (88-95), Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Palvia, S.C.J., et Sharma, S.S. (2007). E-government and e-governance: Definitions/ domain framework and status around the World. In *Foundations of e-Government*, ICEG, 2007, pp.1-12. Disponible à l'adresse : http://www.iceg.net/2007/books/1/1_369.pdf

Pesqueux Y. (2010). Le « nouveau management public », CNAM, Août. Plagnol H. (2003). Préface à l'ouvrage de De La Coste P., *L'hyper-république. L'administration électronique au service du citoyen*, Berger-Levrault, Paris.



**Le rôle du mimétisme dans les choix d'adoption des réformes.
Le cas de l'enseignement supérieur au Maroc**

**The role of mimicry in the choice of adopting reforms.
The case of higher education in Morocco**

Abdelilah YASSINE

Université Sultan Moulay Slimane. Maroc.

Résumé

L'Université marocaine a connu des changements profonds au cours des deux dernières décennies. Ces changements sont accompagnés par des réformes toutes plus au moins inspirées par des modèles de référence. Cet article propose une des premières tentatives d'explication du choix d'adoption des réformes à travers le concept du mimétisme organisationnel. Les résultats d'une étude qualitative montrent l'existence d'un mimétisme conscient et partiel, répondant plus à une logique informationnelle pour renforcer la légitimité de l'Université marocaine.

Mots-clés : Mimétisme, enseignement supérieur, LMD, Bachelor, Maroc.

Abstract

Moroccan university has undergone profound changes over the last two decades. These changes are accompanied by reforms inspired mostly by reference models. This article offers one of the first attempts to explain the choice of adopting reforms through the concept of organizational mimicry. The results of a qualitative study show the existence of a conscious and partial mimicry, responding to an informational logic to strengthen the legitimacy of the Moroccan University.

Keywords : Mimicry, higher education, LMD, Bachelor, Morocco.

INTRODUCTION

Depuis l'aube de leur existence, les Universités ont connu des changements fondamentaux. La massification dans les établissements de l'enseignement supérieur, le progrès technologique et le processus d'internationalisation ont conduit à l'accélération des réformes (Lorenz, 2012) et ont poussé les gouvernements à la refonte de certaines de leurs politiques. Par exemple, l'Université en France fait l'objet de nombreuses réformes toutes plus ou moins inspirées par les théories du Nouveau Management Public et concomitantes à l'instauration d'un Espace Européen de l'Enseignement et de la Recherche. De l'autre côté de la Méditerranée, l'enseignement supérieur au Maroc n'échappe pas à ce train de réformes d'autant plus qu'elles s'inscrivent au cœur de ses politiques structurelles. Dans ces pays, les réformes universitaires résultent d'une volonté politique forte, d'un discours assumé en faveur de l'éducation des jeunes et de l'élévation de leur niveau de formation et de réels moyens budgétaires. Cependant, la mise en place effective de ces réformes, au-delà des simples effets de communication, repose sur l'adhésion des différents décideurs aux objectifs des réformes (ou tout au moins à leur perception de leur convergence avec leurs propres objectifs individuels ou organisationnels) et l'éventuelle acceptation des parties prenantes de ces établissements. Connaître ce qui motive les équipes dirigeantes des Universités à mettre en place les réformes décidées au niveau gouvernemental permet au management public de mieux saisir et analyser leurs modalités d'exécution et *in fine* de mieux les appliquer.

Cet article, à vocation exploratoire, se donne pour objectif de comprendre comment les acteurs de la réforme au niveau des Universités se représentent leur obligation d'agir et comment cette représentation agit sur la mise en place effective des réformes. Cela permet, notamment, de mieux expliciter les enjeux de la réforme, d'inciter plus efficacement à la participation et de lever les freins au changement (ou, en d'autres termes, à l'institutionnalisation (Meyer & Rowan, 1977)). Le concept utilisé dans cette recherche pour comprendre l'application des réformes est le mimétisme organisationnel inspiré par la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983).

En effet, notre hypothèse de recherche repose sur l'idée que la manière dont les décideurs d'une organisation justifient la réforme en influence l'application et partant, les résultats. Cette hypothèse de départ met en lumière le caractère *a priori* normatif de l'adoption des réformes du point de vue de ses acteurs. Par exemple, en France, il pourrait s'agir d'une pression émanant de Bruxelles, du ministère, du marché, de la concurrence des autres Universités ou autres établissements d'enseignement supérieur (les Grandes Ecoles, les écoles de commerce), des organisations patronales ou syndicales, etc. Quant au Maroc, c'est beaucoup plus simple, la pression émane de la France. A ce stade, l'application locale de la réforme aurait donc pour origine un mimétisme imposé. Or l'analyse des discours des acteurs (décideurs marocains) montre qu'il s'agit le plus souvent d'un mimétisme informationnel basé sur la perception des résultats des Universités de références. Cela implique forcément des conséquences quant à la mise en place et l'organisation des réformes, notamment en termes de communication, de contrôle et de production d'indicateurs de performance.

La première partie de cet article revient sur les fondements théoriques (1) de la notion du mimétisme organisationnel et rappelle ses formes (1.1) et ses sources de motivation (1.2) pour aborder les déterminants de l'isomorphisme institutionnel des pratiques (1.3) tel que développé par la théorie néo-institutionnelle. Nous montrons par la suite que les réformes de l'enseignement supérieur au Maroc ont fait l'objet d'un mimétisme (1.4). La deuxième partie interroge la réalité empirique (2) sur les comportements mimétiques dans l'adoption de ces réformes. Elle présente la méthodologie de la recherche (2.1) qui nous a conduit aux résultats de l'enquête (2.2) venant conforter notre hypothèse de départ.

1. FONDEMENTS THEORIQUES DU MIMÉTISME ORGANISATIONNEL

La notion de mimétisme organisationnel repose sur l'imitation par une organisation des comportements et réponses aux problèmes conjoncturels ou structurels d'une autre organisation évoluant dans le même champ d'action. L'imitation consiste à reproduire ou à chercher à reproduire ce que quelqu'un d'autre a déjà fait (Mouricou, 2006) ou fait encore. Ce concept implique clairement une similarité de comportement, et « suppose que le comportement modèle soit décodé et interprété de façon suffisamment correcte pour que production et reproduction soient perçues comme semblables » (Baudonnière, 1997, p. 43). En ce sens, le mimétisme organisationnel s'apparente à une démarche stratégique planifiée, dépendante de la composition des équipes dirigeantes, de leur vécu, de leur légitimité et des rapports de force internes à l'organisation (Mignot-Gérard & Musselin, 1999). Or le mimétisme organisationnel peut aussi être un phénomène émergent reposant, comme dans le modèle de Clark (1998), sur des initiatives individuelles et/ou des circonstances particulières. Les formes, les motivations et les déterminants des comportements mimétiques sont donc plurielles et influent sur la mise en place et le choix de réformes.

1.1. Les formes du mimétisme

Le mimétisme peut être *informationnel* dans la mesure où une personne imite une ou plusieurs personnes en supposant qu'elle est ou qu'elles sont mieux informées (Orléan, 2001). Les individus font preuve de conformité quand ils comparent et évaluent leurs opinions et convictions par rapport à celles d'un groupe de référence. Le degré de conformité est alors fonction croissante de la complexité de la manœuvre à mettre en place ou de la décision à prendre ou encore du sentiment d'incompétence qu'éprouve l'individu. Ce dernier considère que les sources du groupe ou son expérience sont plus fiables que les siennes, c'est pour cela qu'il optera pour leurs propres solutions, les considérant comme plus légitimes car plus efficaces pour son organisation ou pour son propre intérêt. Le mimétisme dans ce cas est rationnel (Pupion et Leroux, 2006).

Par ailleurs, le mimétisme est *normatif* lorsqu'une personne, sous la pression sociale du groupe, imite les comportements et les opinions des autres afin de s'y intégrer (Asch, 1971) ou par crainte des sanctions qui peuvent résulter d'actions déviantes réelles ou symboliques (Pupion et Leroux, 2006). Il s'agit ainsi d'un alignement avec le groupe de référence par l'adoption des mêmes comportements et par la manifestation du désaccord envers les autres groupes. Inspiré par le « concours de beauté » de Keynes, Orléan (2001) propose une troisième caractéristique conduisant au mimétisme : l'*autoréférentialité*. Le mimétisme est *autoréférentiel* lorsqu'il porte sur « des situations dans lesquelles les individus cherchent à se rapprocher d'une opinion moyenne qui n'est pas déterminée *ex ante* et produisent par leur comportement l'événement » (Pupion & Montant, 2004, p. 106).

Ces trois formes constatées de comportements mimétiques ne sont pas d'origine spontanée mais reposent sur des motivations diverses.

1.2. Sources motivationnelles des comportements mimétiques

Dans une dynamique d'imitation, les organisations qui copient des pratiques se basent sur la fréquence, les caractéristiques ou les résultats du modèle de référence (Haunschild et Miner, 1993). Si les organisations tendent à imiter les actions mises en œuvre par un grand nombre d'organisations (Haunschild et Miner, 1997) c'est parce qu'elles sont source de légitimité (Di-maggio et Powell, 1983). Les pratiques les plus diffusées sont perçues comme ayant une grande

valeur et étant les plus efficaces. Ce principe est, dans l'adoption de réformes, clairement présent dans le discours des politiques. On peut penser à l'argument de Saaïd Amzazi⁵ pour la promotion de la future réforme universitaire au Maroc considérant le Bachelor comme « le diplôme universitaire le plus répandu et le plus adopté au monde », mais tout aussi bien aux arguments de la Capesur⁶ d'il y a 20 ans au sujet de l'application de la réforme LMD. L'imitation basée sur les *résultats* consiste à copier les pratiques qui semblent avoir connu de bons résultats. L'imitation s'effectue en fonction des résultats obtenus par les organisations ayant adopté cette pratique. C'est l'exemple des Universités qui copient les pratiques d'autres Universités en se basant sur leur classement mondial. L'imitation peut être basée sur les *caractéristiques* du statut qui sert de référence. Les organisations dont le statut sert de modèle sont celles les plus grandes, les mieux reconnues, les plus performantes et conformes aux desideratas gouvernementaux. Elles sont citées en exemple des bonnes pratiques, expérimentent les innovations pédagogiques ou organisationnelles, figurent en tête des évaluations et servent de références pour définir les indicateurs. Dans cette optique, ces universités mises en exergue acquièrent une large influence et sont naturellement sujettes à l'imitation par les autres établissements voulant adhérer à leur statut considéré comme celui de référence. Ces universités pensant que l'obtention du statut leur permettra d'en avoir les caractéristiques et surtout les moyens y afférents. Or ce sont les caractéristiques qui construisent le statut, donnant ainsi une légitimité à ces pratiques. La légitimité est donc considérée comme élément explicatif des pratiques observables (Desreumaux et *al.*, 2006).

1.3. Les déterminants du mimétisme dans le cadre néo-institutionnel

DiMaggio et Powell (1983) identifient trois forces/mécanismes par lesquels le changement isomorphe institutionnel s'opère : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif. L'isomorphisme *coercitif* découle de l'influence politique et du besoin de légitimité (Frumkin et Galaskiewicz, 2004). Il résulte des « pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150) évoluant dans une même aire de vie institutionnelle. L'aspect sanction, en particulier financière, réelle ou supposée, est essentiel dans cette forme de mimétisme. La légitimité de l'autorité chargée de son application est déterminante pour le plein accomplissement de cet isomorphisme. Cependant cette condition dans le cas de changements organisationnels initiés par l'Etat n'est pas suffisante. De nombreuses réformes dans l'enseignement supérieur, au Maroc notamment, sont restées lettre morte, car les acteurs chargés de la mise en place n'étaient pas eux-mêmes convaincus ou n'ont pas su convaincre par manque d'arguments les différentes parties prenantes concernées. L'isomorphisme coercitif sert de catalyseur et d'accélérateur de réforme mais il n'en garantit ni le succès, ni l'application correcte. Les freins au changement, les corporatismes, les logiques de pré carré, les intérêts disciplinaires, les sentiments d'appartenance à une caste ou à une élite produisent leurs propres codes de conduite, source de comportements déviants face à l'autorité coercitive. La sanction doit alors être proportionnelle à l'intériorisation de ces codes. L'interdiction des duels par Richelieu en 1626 n'a pu être effective qu'après l'exécution du comte de Montmorency en 1627. L'isomorphisme coercitif repose donc sur un pouvoir fort.

L'isomorphisme *mimétique* est le résultat de pressions exercées par l'incertitude. Lorsque l'organisation fait face à un problème avec des causes peu claires ou des solutions ambiguës ou parfaitement inconnues, elle peut prendre comme modèle les organisations réputées légitimes dans le champ organisationnel. Le comportement mimétique, dans ce cas, peut conduire à des

⁵ Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

⁶ Comité d'Animation, de Pilotage et de Suivi de la Réforme.

solutions moins coûteuses (Cyert et March, 1963). DiMaggio et Powell (1983) expliquent que cette dynamique prend forme indépendamment de la volonté des organisations « modèles » d'être copiées ou non. Dans le milieu universitaire, les modèles peuvent être diffusés indirectement et inconsciemment par le biais des transferts de connaissances et de compétences. Dans notre étude de cas, la quasi-totalité des gestionnaires d'université que nous avons interrogés ont fait leurs études de troisième cycle à l'étranger. Le parcours universitaire des acteurs dirigeants peut expliquer dans certaines mesures le processus de choix des réformes.

Enfin, l'isomorphisme *normatif* est associé principalement la notion de professionnalisation. C'est « l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant » (Huault, 2017, p. 170). La professionnalisation conduit à l'uniformité de par les pratiques communes. Dans cette perspective, les « adhérents » de la profession prennent des décisions et opèrent dans le « champ » non pas motivés par la recherche de l'efficacité ou l'efficience mais principalement par conformité aux normes créées par la structure sociale. La reproduction et le copiage de ces normes provoquent l'homogénéisation des structures. En d'autres termes, pour être qualifié de professionnel, il va falloir s'aligner sur les normes. Les notions de déontologie universitaire illustrent bien cet isomorphisme, même si la diversité disciplinaire vient en limiter la portée.

Ces différentes formes de mimétisme, aux origines et aux manifestations variées, se retrouvent dans la mise en place des réformes de l'enseignement supérieur au Maroc.

1.4. Le mimétisme des réformes au Maroc, une illustration d'un isomorphisme coercitif ?

De nombreuses directives, parfois contradictoires, sont issues des diverses réformes du mode de gouvernance de l'Université marocaine. Le discours gouvernemental fort accompagnant de ces mesures en soulignait la nécessité pour relever les défis auxquels était confronté le Maroc et en montrait les enjeux en termes de modernisation du pays, d'avenir de la jeunesse, d'insertion dans l'économie mondiale ou de développement du partenariat avec l'Europe. L'Université s'est trouvée de ce fait réduite à un simple lieu d'expérimentation des réformes dictées la plupart du temps par des impératifs internationaux, émanant ou du moins perçus par les acteurs comme émanant de la France. En effet, le Maroc et son régime bénéficient, depuis l'indépendance, d'une priorité certaine dans la politique étrangère française. En particulier, concernant sa réforme d'enseignement supérieur, le pays a eu l'appui de la France dans le cadre de l'aide publique française au développement (APD) et a pu bénéficier d'un fonds de solidarité prioritaire pour la réforme LMD (Kohstall, 2007).

Du côté de la France les enjeux sont multiples (Benchenna, 2009), le principal étant d'assurer la conformité du système universitaire marocain avec le sien dans la perspective d'accords universitaires, de coopération à l'échelle des établissements, de poursuite d'études au niveau doctorat. Dans l'économie de la connaissance, la maîtrise de la formation est un facteur clef de succès : si la France veut rester un hub actif dans l'enseignement supérieur, il lui faut des systèmes universitaires satellites. L'objectif de sécurité en Méditerranée et le rôle du régime marocain, stable et démocratique dans sa réalisation influe également cette politique universitaire : l'enseignement supérieur pouvant être considéré comme un outil de sécurité⁷.

⁷ Cf. Thierry Côme; «*Erasmus méditerranéen, un outil de sécurité ?*», in « European Neighbourhood Policy and Security : Challenges, Goals and Means », 2nd International Working on ENP, Stockholm, 29 nov-1 dec 2006, Soderton university College and Swedish National Defence College.

L'exemple du mimétisme qui revient le plus souvent est celui de l'intégration du système LMD en 2004. Les nombreux colloques, séminaires, réunions consacrés à la question et les contributions des acteurs universitaires marocains, responsables, syndicalistes ou simples parties prenantes s'intéressaient moins à examiner la faisabilité du passage au LMD et ses opportunités pour le pays qu'à souligner son caractère indispensable et inéluctable. Les débats portaient plus sur les conséquences catastrophiques d'un non passage au LMD, voire même d'un retard que sur les bénéfices que pouvaient en retirer les Universités marocaines ou les étudiants. Ainsi, le passage à la LMD est devenu un fait qui ne pouvait plus être contesté car, refuser l'alignement serait s'exclure de l'espace « euro-méditerranéen » voire mondial. Le Maroc, placé dans la sphère d'influence française, s'est vu obligé de copier le système LMD avec la conviction ultime qu'il n'a ni les ressources financières et humaines ni les infrastructures que les orientations de ce nouveau système supposent (en particulier pour répondre à la massification du fait de sa démographie) mais que les fonds français et européens y subviendraient. Ce financement ne se déversant pas au rythme escompté et surtout nécessaire pour pallier les insuffisances financières et les problèmes organisationnels des Universités publiques, les réformes imposées ont conduit à l'émergence d'une offre privée de formation, certaines Universités françaises opèrent alors avec ces établissements de l'enseignement privé, renforçant ainsi leur attractivité. Cela a alors pour conséquence de les consacrer comme des modèles de réussite que les autres Universités doivent suivre. Or, l'inscription à ces formations privées coûte très cher et dépasse pour le moins 30 fois le salaire minimum marocain. Le mimétisme organisationnel du système universitaire marocain est incontestablement d'origine coercitive mais l'opportunisme des établissements privés, inclus en filigrane dans les réformes, ne permet pas d'évoquer un réel isomorphisme mais plutôt une satellisation. A ce titre, la place tenue par les Universités marocaines est au cœur des enjeux stratégiques de la marchandisation de l'offre de formation française.

A l'encontre de toute attente et après 17 ans de système LMD, une nouvelle réforme inspirée – cette fois-ci – par les pays anglo-saxons : le Bachelor. Le 7 janvier 2020, le ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Saaïd Amzazi, a annoncé l'adoption de la réforme pédagogique du Bachelor au détriment du système LMD en vigueur depuis 2004. L'objectif fondamental de ce changement est de réformer l'enseignement supérieur marocain pour qu'il soit à la hauteur des Universités les mieux classées au monde. La nouvelle architecture pédagogique devrait prendre effet l'année en cours mais a été reportée pour la rentrée universitaire 2021-2022 à cause de la crise sanitaire du Covid 19. Le gouvernement explique que la réforme Bachelor, inspirée par les pays anglo-saxons, est fondée sur les conséquences de la précédente réforme, inspirée quant à elle par les pays riverains de la Méditerranée. C'est-à-dire : déperdition universitaire, chômage, dichotomie entre les enseignements dispensés et le besoin en compétences du marché de travail. « Pour les dépasser, il faudrait procéder à un changement important : le Bachelor ! » ainsi a tweeté officiellement le 13 janvier 2020 Saaïd Amzazi. Cette nouvelle réforme promet d'améliorer l'employabilité et la mobilité des étudiants en intégrant les langues étrangères (avec certification), les soft skills, les NTIC et la culture générale dans le cursus universitaire. En prolongeant la licence à 4 ans, le gouvernement espère, entre autres, économiser 3.7 milliards de dirhams/année liés au coût du redoublement et d'abandon (4.5 ans étant la durée moyenne de l'obtention de la licence). Toutefois, la mise en œuvre de la réforme a suscité chez les enseignants chercheurs un fort sentiment d'incertitude quant à l'intérêt d'un tel changement, notamment qu'ils n'aient pas été consultés sur le projet. L'opposition à la réforme a clairement été exprimée lors des assemblées générales (particulièrement régionales et locales) du syndicat des enseignants du supérieur comme lors des réunions des commissions pédagogiques issues des conseils d'établissements. Malgré la controverse soulevée, le caractère coercitif du choix d'adoption l'emporte sur la réticence des acteurs.

La succession chronologique de ces « séquences » provoque chez l'observateur du paysage universitaire marocain une impression de « déjà vu ». En effet, la promotion de la réforme Bachelor rappelle celle entreprise pour le système LMD défendu autrefois comme le remède efficace aux maux de l'enseignement supérieur. De même que la manière très centralisée dont la décision d'adoption a été prise par le ministère malgré l'opposition des enseignants chercheurs.

L'ensemble de ces éléments nous incitent à analyser d'une manière empirique le phénomène du mimétisme constaté en déployant une étude de cas multiple et à centrer notre recherche sur les acteurs universitaires concernés au premier chef par l'évolution de l'enseignement supérieur marocain.

2. ANALYSE EMPIRIQUE DU MIMÉTISME DANS L'ADOPTION DES REFORMES

La présente recherche a suscité la mobilisation de l'étude de cas multiple comme méthode de recherche qualitative. L'objectif étant d'appréhender, à travers la perception des acteurs, le mode de fonctionnement de l'Université marocaine et la nature des comportements mimétiques.

2.1. METHODOLOGIE

Afin de décrire les comportements mimétiques au niveau des acteurs, nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs menés auprès des gérants des Universités marocaines. Ces derniers confrontés de près et au quotidien au milieu universitaire, ils sont les vrais éléments constitutifs de la réalité que nous cherchons à explorer.

Au total, nous avons interrogé 15 acteurs universitaires⁸. Les premiers entretiens se sont déroulés en 2013 puis une deuxième vague d'entretien a eu lieu en 2017 pour approfondir l'étude. Pour des motifs de confidentialité demandée par les personnes interrogées, nous ne communiquerons ni la source, ni l'Université, ni les personnes impliquées lors de nos entretiens. Nous allons nous limiter à leurs titres. Les interviewés appartiennent à 6 Universités⁹ différentes, et sont issus de formations différentes : deux Doyens (biologiste de formation) ; un responsable chargé du Service Economique (économiste) ; trois professeurs chefs de filières (mathématiciens et gestionnaire) ; un Vice-Président chargé de mission (économiste) ; un Vice-Président chargé des affaires académiques et du développement de l'Université (biologiste) ; un Responsable Administratif du Centre d'Etudes Doctorales ; un Directeur Adjoint d'un établissement à accès régulé (gestionnaire) ; un Responsable du Service de la Recherche Scientifique, de la Coopération et de la Formation Continue ; un Vice-Président chargé des affaires académiques et pédagogiques ; un professeur directeur de laboratoire et ex-doyen (économiste) ; vice-président chargé de la Recherche Scientifique et de la Coopération (chimiste) ; et un chef de département, directeur d'un laboratoire de recherche (juriste).

Le guide d'entretien qui a servi dans notre enquête est agencé autour des dimensions définies dans la partie précédente. Il comprend essentiellement des questions ouvertes qui servent à caractériser cinq thèmes principaux. Un premier thème – général – concerne le fonctionnement des Universités et leur mode de gouvernance. Le deuxième s'interroge sur une éventuelle inspiration (ou modèle de l'imitation) provenant d'un modèle étranger. Le troisième concerne l'introduction de certains dispositifs « étrangers » et la perception de leurs résultats. Le quatrième concerne le mode d'information par lequel certains dispositifs sont introduits et la nature de la motivation. Le cinquième thème en guise de conclusion s'interroge sur la possibilité de réaliser un nouveau mode de gouvernance. Pour l'analyse du contenu, nous avons opté pour une méthode originale qui consiste à utiliser un tableau à double entrée. Sur les lignes figurent les

⁸ A partir du 13^e sujet, le seuil de saturation est atteint. Une réelle convergence des réponses a été remarquée.

⁹ Le nombre total des Universités marocaines publiques est de 12.

numéros d'entretiens (de 1 à 15), en colonne figurent l'ensemble des réponses envisageables par les sujets avec une colonne commentaire dédiée à chaque réponse et aux Verbatims les plus intéressants. Dans ce cas, l'importation des informations se fait en mettant des croix dans les cases appropriées sauf pour la partie mode de gouvernance qui nécessite un traitement de texte. Cette méthode se caractérise par la visibilité des résultats.

2.2. RESULTATS DE L'ENQUETE

L'étude des verbatims met en évidence de façon claire l'existence de certaines différences au niveau de la gestion des Universités, alors même que ces Universités ont leur activité régie par des lois identiques. A ce sujet, les répondants s'accordent sur le fait qu'il est d'autant plus difficile de dire que l'ensemble fonctionne de la même manière qu'il existe plusieurs volets dans lesquels chacun opère à sa guise. Ces divergences tant sur le plan financier (entre établissements à accès libre et régulé, la gestion des masters privés), que sur les plans des ressources humaines ou pédagogiques (types de formations délivrées, contenu des enseignements pour un même type de master) sont dues essentiellement à l'absence d'un processus organisationnel strict, clair et systématique. Si tel est le cas, c'est parce que la réforme n'a pas mis en place un cadre juridique qui pourrait prendre en compte certaines « zones d'incertitude ». De leur côté, livrés à leurs propres moyens et en fonction de leur champ des possibles, les acteurs tentent de s'inspirer de modèles étrangers.

Un mode de gouvernance partiellement appliqué faute de plusieurs facteurs. L'objectif de cette partie de notre grille d'entretien est de détecter le phénomène du mimétisme. Les sujets se prononcent eux-mêmes et indiquent s'il s'agit d'un mimétisme organisationnel ou non sans aucune indication de notre part. Les résultats suggèrent incontestablement que les acteurs sont conscients de ce fait, c'est-à-dire, du mimétisme. Les réponses à la question pour savoir si le mode de gouvernance est utilisé ailleurs vont de « *mais oui, bien sûr* » jusqu'au « *on ne va pas inventer quelque chose qui n'existe pas* ». Les exemples cités sont l'Europe, et dans l'Europe c'est la France. Pour des raisons paraît-il historiques, géographiques et financières. L'ensemble de ces raisons prête à croire, tantôt en la rationalité du choix du modèle à mimer, tantôt à une obligation pour le système universitaire marocain. Même si l'ensemble des interviewés expriment l'existence d'un certain mimétisme organisationnel, ils perçoivent que ce « copiage » n'est que partiel et qu'il existe une différence entre le modèle de référence ou modèle désiré et le modèle copié. En effet, si le mode est copié juste en partie ce n'est pas la résultante d'un choix mais plutôt la conséquence de plusieurs contraintes. Le manque d'efficacité aussi bien au niveau de l'organisation que des acteurs ainsi que le manque d'information au niveau local expliquent, de premier abord, l'écart entre le mode partiellement copié et celui de référence notamment en matière de résultats escomptés.

L'importation des réformes a suscité une certaine adaptation par rapport au contexte marocain, une adaptation dont les fondements et les résultats ont été manifestement remis en cause par les acteurs de l'Université. L'exemple qui revient le plus souvent pour illustrer la nature de l'application partielle des pratiques importées est celui du système LMD.

Une décision d'adoption très centralisée, guidée par diverses motivations. L'introduction des dispositifs de la réforme se fait d'une manière « *descendante* » et les directives proviennent du gouvernement. Ce caractère descendant des directives est fortement ressenti par les acteurs comme une mise à l'écart. Un interviewé nous confie que « *dans un climat de non confiance entre prescripteur de la réforme et les acteurs en question, le résultat attendu ne peut être de*

la taille désirée ». La durée des discussions et réunions pour la mise en place des réformes s'avère si réduite que certains acteurs remettent en cause le sérieux des réformes. « *Car dans tous les cas, la réforme doit être et va être appliquée* », souligne un autre répondant. Les acteurs invoquent le caractère coercitif de l'adoption des réformes.

Pour le gouvernement, au-delà de la simple raison que le mode de gouvernance étranger « *marche bien* », d'autres raisons semblent être plus déterminantes : il s'agit des facteurs historiques, relationnels, économiques et surtout financiers. La France contribue au financement de l'adoption des réformes avec des sommes importantes. Une autre raison est liée au fait que plusieurs cadres marocains ont été formés à l'étranger, plus précisément en France. Pour leur préparer le terrain adéquat, le Maroc a choisi de s'aligner sur ces modèles. Dans ce cas, « *le retour des professeurs serait considéré comme un retour sur investissement pour le pays* ». D'un autre point de vue, l'adhésion au système LMD et l'alignement sur le mode étranger sont considérés comme une des solutions possibles pour la valorisation des diplômes universitaires marocains. L'Université marocaine, de ce fait, évite d'être exclue du monde des Universités.

Les acteurs estiment que l'imitation de la réforme est motivée par, dans l'ordre d'apparition des occurrences, *les résultats, l'expérience* et le *niveau de développement* des Universités dont le mode sert de référence. Ainsi, le choix de l'adoption est en grande partie basé sur l'expérience des autres Universités de référence. Ces dernières sont jugées plus informées et plus compétentes eu égard à leur trajectoire au sein du champ organisationnel universitaire. Le sentiment d'incompétence et la non maîtrise des systèmes d'information par les acteurs universitaires locaux rendent le mimétisme comme la solution la plus rationnelle.

L'imitation de la réforme a conduit à des résultats contrastés. Les réponses des interviewés mettent l'accent sur plusieurs volets pour apprécier les résultats des réformes. Pour certains, il existe des résultats positifs qui n'atteignent pas encore le niveau moyen attendu ; « *C'est moins pire qu'avant* » soulignent-ils. Les résultats auraient pu être bien meilleurs la réforme « *prenait en compte la particularité du contexte marocain* ».

Le système LMD oblige ses acteurs à travailler et rend justice aux étudiants. La réforme « *organise l'activité de l'enseignement* », ce qui suppose une discipline en termes de planning, des cours et emplois du temps. Cet aspect implique plus le corps professoral et administratif que les étudiants. Même s'il existe une certaine résistance de la part de quelques acteurs, nos interviewés s'accordent sur la gravité d'abandonner un tel mode : « *ce serait la catastrophe* ». Alors que le premier système universitaire marocain donnait une grande liberté quant à l'organisation des cours et des examens, le nouveau système oblige les acteurs « à travailler » vue son mode de fonctionnement. En évoquant les résultats de la réforme LMD, les interviewés s'accordent tous à confirmer que « *ce système est avant tout, un système qui rend justice aux étudiants* ». Les étudiants ont plus de chance pour réussir et peuvent éventuellement poursuivre leurs études à l'étranger. Toutefois, la problématique des moyens fait constamment surface. Un interviewé souligne que « *le système modulaire est bien dans ses fondements, mais est-il applicable à l'Université marocaine ? La réponse est non puisque la structure de l'université marocaine, n'est pas à la hauteur de la réforme, tout simplement* ».

En termes d'employabilité des diplômés, les résultats de la réforme restent très limités. On reproche à l'Université marocaine l'inadéquation offre de formation et demande du marché de l'emploi même au niveau des filières dites professionnelles. Aussi, « *le manque des évaluations qui prennent en compte les débouchés de l'Université démotive le système universitaire* » explique un interviewé. Le taux de chômage des lauréats des établissements à accès ouvert est estimé à 25% par le Haut-Commissariat au Plan 2016. Les acteurs attirent l'attention également

sur la faiblesse des liens entre universitaires et les autres partenaires privés. « *C'est ce qui explique, pour une partie, le taux d'intégration très faible des diplômés* ». Pourtant, la réforme avait bien insisté sur l'ouverture de l'Université à son environnement.

Les résultats perçus des réformes remettent encore une fois en cause l'efficacité de l'Université et ses acteurs. Cette inefficacité renforce davantage le climat de non confiance en l'Université, ses acteurs et en ses propres moyens. Par conséquent, elle devient de plus en plus propice à l'influence informationnelle.

Une (re) construction originale est possible, mais à quelques conditions préalables au succès de la réforme. En ce qui concerne les capacités des agents de l'enseignement supérieur à s'inscrire dans un processus constant d'amélioration, les réponses de nos sujets sont affirmatives « *Oui bien sûr* », « *oui pas de problème, allons-y !* ». Ils s'accordent sur le fait que chaque société a « son » potentiel pour développer « son » propre système. Toutefois, certaines conditions essentielles doivent être impérativement prises en compte.

La langue d'enseignement constitue un problème crucial qu'il faut essayer de résoudre avant d'entamer toute autre réforme car, pour les interviewés, toute interprétation des résultats sera biaisée. L'ensemble des acteurs ont cité le problème de la langue d'enseignement (le français) en tête de leur classement des points à améliorer. Plusieurs problèmes semblent être associés à la première année d'étude à l'Université. Le changement brutal de la langue d'enseignement (arabe/français) provoque un choc pour les étudiants surtout en première année. « *La première des choses et ce à quoi on doit réfléchir c'est la malédiction de la première année* » souligne un Doyen. Pour la plupart des programmes du baccalauréat, l'enseignement se fait en langue arabe. Ensuite, une fois inscrit à la faculté des sciences ou sciences juridiques, économiques et sociales, l'étudiant se heurte à une nouvelle langue d'enseignement au niveau de l'ensemble des matières. Ces établissements étant à accès ouvert, regroupent le nombre le plus important d'étudiants. Les interviewés expriment très clairement leurs positions par rapport à ce problème : le gouvernement doit être logique, réaliste et courageux pour définir « la » langue d'enseignement.

L'étudiant, comme partie prenante à part entière, doit être mis au centre des préoccupations. C'est « *la clé de réussite de toute réforme pédagogique* ». Aussi, faut-il penser en premier temps à l'orientation des étudiants pour éviter les taux d'échecs importants et contribuer à la réussite effective des réformes. « *Nous manquons d'un système d'orientation digne des nouvelles orientations de l'Université marocaine* » regrette un interviewé. L'initiation à la méthodologie de travail universitaire est également un point crucial dans la mesure où l'accompagnement des étudiants en première année s'avère indispensable pour leur réussite. Les acteurs interviewés, particulièrement les Doyens, n'ont pas manqué de souligner l'importance de l'implication et la motivation des étudiants comme indicateur de la réussite des réformes. Cependant, l'étude des niveaux d'implication et de motivation des étudiants marocains conclut à des scores très faibles comparés aux objectifs assignés aux réformes. Les scores sont d'autant plus faibles que les étudiants appartiennent à des établissements à accès ouvert (Yassine & Côme, 2015).

L'autonomie, notamment financière, de l'Université est considérée comme l'une des profondes transformations apportées par la nouvelle réforme. Selon l'ensemble des répondants, cette autonomie n'est pas totalement effective, ce qui est nuisible au développement réel de la réforme. A titre d'exemple, même le Conseil de l'Université n'est pas doté de cette autonomie. Bien que ce dernier puisse avoir un contrôle sur les pratiques pédagogiques, il demeure sous la tutelle du ministère. Selon les interviewés, la révolution du système universitaire marocain ne peut avoir lieu sans le renforcement concret de l'aspect de l'autonomie. Car jusqu'à présent, et malgré tous les articles de la Charte et le Plan d'Urgence, l'Université marocaine ne possède aucune autonomie financière.

La gestion des ressources humaines constitue un obstacle de taille. Les résultats insatisfaisants des réformes sont dus en grande partie à des problèmes liés au capital humain. Ce qui fait du personnel une partie prenante clé de la gouvernance de l'Université (Leroux & Pupion, 2012). Les déficiences en ressources humaines bloquent la réalisation des objectifs visés par la réforme. Le manque de la formation et le recrutement des enseignants et des administratifs a empêché la progression des nouvelles filières et l'encadrement des effectifs qui n'ont cessé d'augmenter. Aussi, l'importance de la répartition des ressources humaines a été également évoquée. Les répondants souhaitent attirer l'attention du ministère sur la nécessité d'équilibrer la répartition des effectifs entre les différentes régions du royaume. Ce dysfonctionnement existe également au sein de l'Université elle-même (au niveau des facultés et filières).

Le réaménagement des moyens humains doit s'inscrire dans une logique de responsabilité sociale de l'Université (Yassine, 2019) pour améliorer la qualité et la performance de l'encadrement pédagogique, c'est ce qui ressort des attentes de nos interviewés.

CONCLUSION

Les entretiens menés auprès des acteurs montrent bien l'existence d'un mimétisme conscient des pratiques en provenance de la France mais ce mimétisme, même s'il est soutenu par le Ministère, n'est pas coercitif, il répond à une logique informationnelle. Cette forme d'imitation s'explique par la recherche de renforcement de la légitimité sociale et politique de l'Université marocaine. Le « copiage » des réformes est partiel et les réformes elles-mêmes sont « mal copiées » car le strict mimétisme ne peut se comprendre que dans des environnements semblables. Or les différences en termes de gestion, de gouvernance, de moyens au sein des universités marocaines, même si celles-ci sont régies par la même loi, rendent difficiles une application homogène des modèles imités. Le mimétisme organisationnel ne peut donc être que partiel.

Ces résultats sont majoritairement expliqués par un grand manque au niveau des moyens aussi bien humains, matériels que financiers, moyens qui dépendent directement du budget accordé à l'enseignement supérieur. La boucle est bouclée, la coercition d'origine financière incite les décideurs à mettre en place le système le plus à même d'attirer les ressources nécessaires. Cela porte un éclairage nouveau sur le processus de diffusion d'un modèle international de gouvernance universitaire. En retenant la perspective des acteurs ayant en charge la mise en œuvre des réformes, notre recherche met en évidence la question de la légitimation de la démarche et du modèle copié. Elle ouvre par conséquent des pistes pour de futures recherches articulant mimétisme organisationnel et légitimation dans un cadre analytique qui prend en compte la trajectoire de l'organisation universitaire comme un « ensemble » de séquences successives et interdépendantes de réformes. En effet, nous soutenons l'idée que le résultat d'une réforme (par exemple celle du système LMD qui aurait conduit au Bachelor) ne peut être évalué que dans le tracé complet de la trajectoire de réformes (Bezes & Palier, 2018) de l'enseignement supérieur du pays.

Toutefois, pour éviter une trajectoire de réformes sans changement pour l'Université marocaine, faut-il inviter les réformateurs – comme le suggère P. Drucker dans ses principes de management – à « transplanter [les dispositifs de réformes] sur son propre sol et à les y faire fructifier ».

REFERENCES

- Asch, S. (1971). Influences interpersonnelles : les effets de la pression du groupe sur la modification et la distorsion des jugements, in Faucheux et Moscovisci, *Psychologie Sociale et Expérimentale*, 1971, Mouton, Paris-La Haye, 394 p. Version française de l'article paru in : Guetzkow H. (ed.), *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, Carnegie Press, 1951, 177-190.
- Baudonnière, P.-M. (1997). *Le mimétisme et l'imitation*, Flammarion.
- Benchenna, A. (2009). L'appui de la France à la Réforme de l'Enseignement supérieur (ES) au Maroc : quelles finalités et quels enjeux ? *Journal of Higher Education in Africa*, 7(1-2), 121-140.
- Bezes, P. & Palier, B. (2018). Le concept de trajectoire de réformes : Comment retracer le processus de transformation des institutions. *Revue française de science politique*, 6(6), 1083-1112.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education*.
- Côme, T. & Yassine, A. (2015). Accès régulé à l'Université et implication et motivation des étudiants : l'exemple du Maroc. *Gestion et management public*, 2(2), 5-26.
- Desreumaux A., Hasfi T. (2006). Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale, *Revue Management International*, vol. 10, n°3, pp. 1-6.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol 48, April, 147-160.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 283-307.
- Haunschild, P. R. (1993). Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative science quarterly*, 564-592.
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative science quarterly*, 472-500.
- Huault, I. (2017). XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 166-181). Caen, France : EMS Editions.
- Kohstall, F. (2007). Les réformes de l'Université à l'heure de « l'internationalisation » : Regards croisés sur l'Égypte et le Maroc. In Mazzella, S. (Ed.), *L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France)*. Institut de recherche sur le Maghreb contemporain.
- Leroux, E. & Pupion, P. (2012). Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités. *Management & Avenir*, 5(5), 252-271.
- Lorenz, C. (2012). If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and new public management. *Critical inquiry*, 38(3), 599-629.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mignot-Gérard, S., & Musselin, C. (1999). *Comparaison des modes de gouvernement de quatre universités françaises, 2000, les modes de gouvernement de 37 universités, rapport d'enquête*, Paris, CAFI/ CSO et AMUE.

- Mouricou, P. (2006). Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales françaises. *Revue française de gestion*, 5(5), 77-95.
- Orléan, A. (2001). Comprendre les foules spéculatives : mimétismes informationnel, autoréférentiel et normatif. *Crises financières, Economica, Paris*.
- Pupion, P. C., & Leroux, E. (2006). Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP. *Systèmes d'information et management*, 11(3), 37.
- Pupion, P. C., & Montant, E. (2004). Le rôle du mimétisme dans les choix fiscaux. *Comptabilité Contrôle Audit*, 10(1).
- Tarde G. (1979). *Les lois de l'imitation : étude sociologique*, Présentation de R. Bourdon ; Paris Genève. 428 p.
- Yassine, A. (2019). La Responsabilité Sociale des Universités (RSU) : concept en quête d'un cadre théorique. *Public & Nonprofit Management Review*, 4(2).