

La contribution de la déconcentration administrative à l'amélioration de la performance organisationnelle des collectivités territoriales : Cas de la Région Souss

Massa

EL JOUALI Adil

Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management
FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr
A.eljouali@uiz.ac.ma

GUERGUER Anass

Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management
FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr

A.guerguer@uiz.ac.ma

Résumé :

La déconcentration administrative, phénomène central dans la gouvernance publique, offre une flexibilité cruciale à l'administration centrale vis-à-vis des réalités régionales. Dans un contexte mondial de décentralisation, le Maroc s'inscrit dans cette dynamique en adaptant les principes de déconcentration à sa culture et à ses besoins socio-économiques. Les collectivités territoriales, confrontées à des défis complexes, voient en cette approche une opportunité d'autonomisation pour mieux répondre aux attentes citoyennes.

Ce processus, en transférant des compétences vers les niveaux régionaux, favorise une gestion plus adaptée et une prise de décision pertinente, renforçant ainsi les principes de subsidiarité et de responsabilité. Il répond également à la demande croissante des citoyens pour une participation accrue à la vie publique. Cette réforme, ancrée dans une perspective de développement durable, permet une gestion plus responsable des ressources locales et favorise des politiques adaptées à chaque territoire. Cependant, la réussite de cette transition nécessite un renforcement des capacités locales, une transparence accrue et une coordination efficace entre les différentes entités administratives. Dans cette perspective, et à travers cette contribution scientifique nous présentons une revue de littérature approfondie sur la déconcentration administrative et la performance organisationnelle des collectivités territoriales tout en mettons en lumière les principaux facteurs qui influent sur cette relation. Par la suite, une étude qualitative est entreprise afin de fournir des insights riches et nuancés sur la contribution de la déconcentration administration a l'amélioration de la performance des collectivités territoriales marocaines.

Mots clés : Performance Organisationnelle, Déconcentration Administrative, Collectivités territoriales, Régionalisation Avancée, Gestion territoriale.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13884669>



Introduction générale :

Dans le paysage dynamique de la gouvernance publique, la déconcentration administrative se profile comme un élément central, porteur de transformations significatives. Ce phénomène, particulièrement prégnant dans les contextes nationaux en développement, se révèle être un levier stratégique pour renforcer la gouvernance locale, et pour assurer une certaine flexibilité de l'administration centrale par rapport à leur unité régionale.

À l'échelle internationale, la déconcentration administrative s'inscrit dans une tendance plus vaste de décentralisation, où de nombreux pays cherchent à déléguer des compétences aux échelons locaux. Cette démarche reflète la prise de conscience croissante de l'importance d'une gestion décentralisée pour relever efficacement les défis spécifiques à chaque territoire.

En suivant cette orientation, le Maroc se positionne comme un acteur cohérent dans le paysage mondial de la gouvernance locale, alignant ses réformes sur les meilleures pratiques internationales tout en tenant compte des spécificités culturelles et socio-économiques propres à son territoire. Sur ce, le Maroc s'engage dans une refonte de son modèle administratif, cherchant à adapter les principes de déconcentration à son contexte particulier, avec l'objectif de redéfinir la gouvernance locale.

Au niveau national, les collectivités territoriales font face à des défis complexes tels que la gestion des ressources locales, le développement durable et la satisfaction des attentes citoyennes en matière de services publics. La déconcentration apparaît ainsi comme un outil stratégique pour accroître l'autonomie des collectivités territoriales et les doter des moyens nécessaires pour répondre efficacement aux besoins spécifiques de leurs populations.

Ce chantier de la déconcentration administrative au Maroc revêt une importance cruciale dans la quête d'une gouvernance locale plus efficace et adaptée aux réalités diverses du pays. En effet, le processus de déconcentration vise à transférer des responsabilités et des compétences de l'administration centrale vers les niveaux régionaux, favorisant ainsi une gestion plus proche du terrain et une prise de décision plus rapide et pertinente.



Cette démarche s'aligne sur les principes de subsidiarité, de proximité et de responsabilité, permettant aux collectivités territoriales de jouer un rôle accru dans le développement économique, social et environnemental de leurs régions respectives. La déconcentration administrative offre également une réponse stratégique aux aspirations croissantes des citoyens en matière de participation à la vie publique et à la gestion de leurs affaires locales.

Par ailleurs, cette réforme s'inscrit dans une perspective de développement durable, en donnant aux autorités locales les moyens nécessaires pour mieux gérer les ressources locales et promouvoir des politiques adaptées aux spécificités de chaque territoire. En favorisant une gouvernance locale plus responsable et réactive, la déconcentration contribue à l'émergence de solutions novatrices et adaptées aux défis contemporains.

Cependant, ce processus de déconcentration ne se limite pas à une simple redistribution des compétences ; il nécessite également le renforcement des capacités des acteurs locaux, la promotion de la transparence et de la reddition des comptes, ainsi que la création de mécanismes de coordination et de gestion efficaces entre l'administration centrale et les entités décentralisées. Donc, à travers cet article scientifique nous tentons d'étudier **dans quelle mesure la mise en place de la déconcentration administrative contribue-t-elle à améliorer la performance organisationnelle des collectivités territoriales ?**

Pour répondre à cette problématique, la première partie sera consacrées à la présentation d'une revue de littérature du cadre conceptuel ainsi que les notions clés à savoir la déconcentration administrative et la performance organisationnelle, et dans un deuxième temps nous allons répondre théoriquement à notre problématique de recherche, tandis que la deuxième partie présente une réponse empirique via l'adoption d'une méthodologie de recherche qualitative qui sera amenée sur notre terrain d'étude.

1. Apport Théorique :

La question de la performance au sein des collectivités territoriales a été l'objet de nombreuses études. Afin d'assurer la performance dans son ensemble, d'imminents chercheurs ont essayé d'approcher le style de management déconcentrative et la performance organisationnelle. Cela fait que la déconcentration administrative devient un outil fondamental de la modernisation au niveau du contexte public. Partant de ce principe et pour expliciter les contours relatifs à

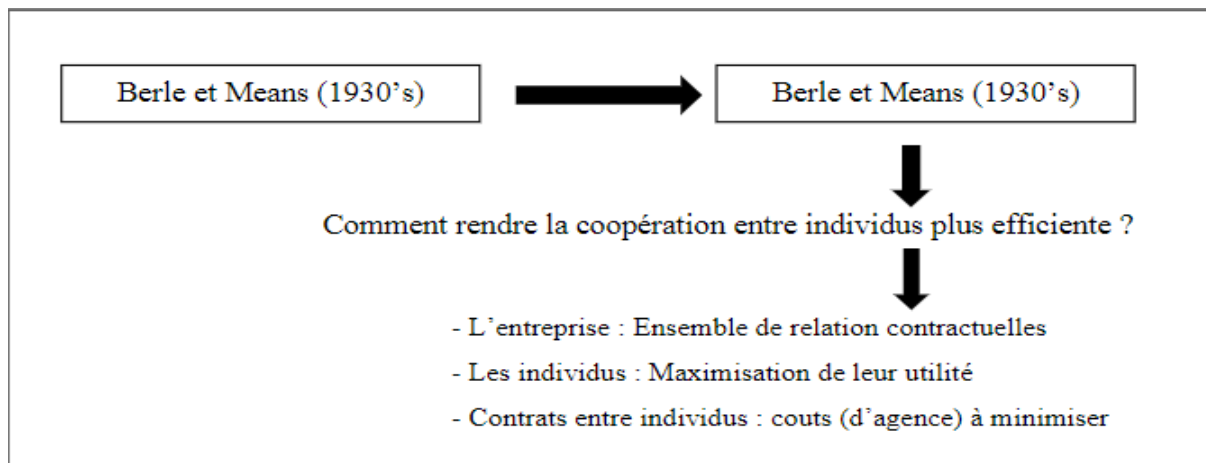


l'apport de la déconcentration administrative à l'amélioration de la performance organisationnelle dans le public et exclusivement dans les collectivités territoriales marocaines, il appert nécessaire de survoler toute une revue de littérature pour pouvoir le placer dans cette sphère publique. Dans ce sens, nous allons tenter d'explicitier quelques principes et assises des théories telles que la théorie d'agence, la théorie de participation et de la contingence. En se basant sur ces théories et sur les différentes recherches réalisées autour de la question, nous tentons de démontrer l'impact significatif de la déconcentration administrative sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales.

1.1. Théorie de l'agence :

Les fondements théoriques de la relation d'agence remontent aux travaux de (Jensen et Meckling 1979), cette théorie propose une perspective sur les relations contractuelles entre les actionnaires (propriétaires) et les dirigeants (agents) au sein d'une organisation. Selon cette théorie, il existe des coûts d'agence associés au fait que les actionnaires ne peuvent pas surveiller directement toutes les actions des dirigeants. Ces coûts peuvent inclure des problèmes tels que l'asymétrie d'information (les dirigeants ont souvent plus d'informations que les actionnaires), les conflits d'intérêts et les comportements opportuniste des dirigeants.

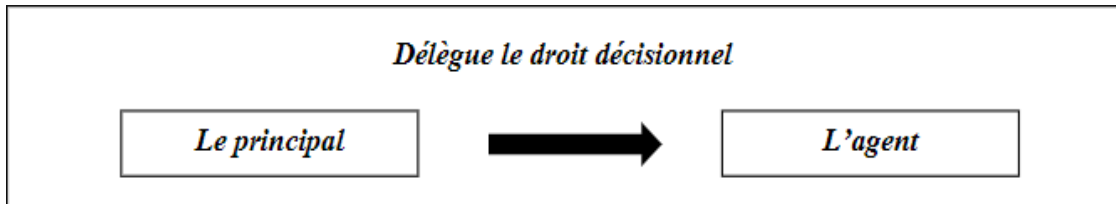
Figure 1 : Théorie de l'agence



Source : Elaboré par les auteurs

Relation d'agence : une relation d'agence se définit comme un contrat dans laquelle le principal (Actionnaire ou Supérieure hiérarchique) délègue à un agent un droit décisionnel. Le principal aura donc recours au service de l'agent pour accomplir en son nom une tâche quelconque.

Figure 2 : Relation d'agence



Source : Elaboré par les auteurs

Une relation d'agence se caractérise avant tout par l'interaction entre deux entités distinctes : le principal et l'agent. Le principal est celui qui délègue une tâche ou confie des responsabilités à l'agent, qui accepte cette mission et agit au nom du principal. Cette relation est généralement formalisée par un contrat ou un accord spécifiant les termes et conditions de la collaboration, les attentes réciproques et les droits et obligations de chaque partie.

Un deuxième élément essentiel dans la dynamique de l'agence est l'asymétrie d'information. Cette disparité se manifeste par le fait que le principal ne peut pas toujours observer directement ou évaluer pleinement les actions de l'agent. En conséquence, l'agent peut détenir des informations cruciales que le principal n'a pas, créant ainsi des incitations pour l'agent d'agir dans son propre intérêt plutôt que dans l'intérêt du principal. Cette asymétrie peut potentiellement conduire à des conflits d'intérêts et nécessite la mise en place de mécanismes de contrôle, de contrats et d'incitations appropriés pour aligner les objectifs des deux parties et minimiser les risques de comportement opportuniste. Ainsi, la gestion efficace de ces éléments constitue un défi important dans la gestion des relations d'agence. La déconcentration, ou décentralisation, est souvent considérée comme une solution potentielle pour atténuer ces coûts d'agence, en déléguant une partie du pouvoir décisionnel aux gestionnaires

locaux ou aux unités opérationnelles, l'organisation peut mieux adapter ses actions à des conditions environnementales spécifiques à chaque emplacement. (Albouy, 2002 ; Begne, 2012).

La déconcentration peut également contribuer à réduire l'asymétrie d'information en rapprochant la prise de décision du lieu où l'information est générée. Les gestionnaires locaux sont souvent plus proches des réalités opérationnelles et peuvent avoir une compréhension plus fine des défis et des opportunités locales. Cela réduit la nécessité pour les actionnaires de compter uniquement sur les rapports d'information générés par la direction centrale.

1.2. Théorie de contingence ;

La théorie de contingence, développée dans les années 1960, propose une perspective selon laquelle il n'existe pas de modèle organisationnel universellement applicable, mais plutôt des configurations adaptatives en fonction des circonstances spécifiques. En ce qui concerne la déconcentration administrative et la performance organisationnelle, la théorie de contingence suggère que le choix entre centralisation et déconcentration dépend de divers facteurs contingents.

La déconcentration administrative se réfère à la distribution du pouvoir et des responsabilités à différents niveaux de l'organisation. La théorie de contingence affirme que la déconcentration peut influencer la performance organisationnelle, mais elle souligne que cette relation dépend de contingences spécifiques. Ces contingences incluent la taille de l'organisation, l'environnement dans lequel elle évolue, la complexité des tâches et la nature de ses activités.

En ce qui concerne la relation entre la déconcentration et la performance organisationnelle, la théorie de la contingence offre une perspective selon laquelle la décentralisation peut être une réponse appropriée à certaines conditions environnementales spécifiques.

Selon la théorie de la contingence, une organisation doit s'adapter à son environnement pour survivre et prospérer. Si l'environnement est dynamique, complexe et changeant, la déconcentration peut être une réponse adaptative. Les gestionnaires locaux peuvent mieux réagir aux changements rapides et prendre des décisions plus flexibles pour s'ajuster aux



conditions changeantes de leur environnement spécifique. Dans des environnements complexes où il y a une diversité de facteurs et d'interactions, la décentralisation peut permettre une meilleure gestion des opérations locales. Les gestionnaires locaux, en étant proches des réalités opérationnelles, peuvent mieux comprendre la complexité locale et prendre des décisions qui optimisent les résultats dans leur contexte particulier (Fiedler en 1967).

1.3. Théorie de participation :

La théorie de la participation également connue sous le nom de théorie participative, repose sur l'idée que l'implication des membres de l'organisation dans le processus décisionnel peut avoir des effets positifs sur la satisfaction au travail, la communication et la performance organisationnelle. Il n'y a pas une seule théorie de la participation avec une date de publication spécifique, car plusieurs chercheurs ont contribué à ce domaine au fil du temps. Cependant, des idées liées à la participation remontent aux travaux de Kurt Lewin dans les années 1930 et ont été développées par d'autres chercheurs par la suite. En impliquant les membres de l'organisation dans le processus décisionnel, la théorie de la participation suggère que cela peut conduire à une plus grande satisfaction au travail. L'idée sous-jacente est que les individus se sentent plus valorisés et engagés lorsqu'ils ont la possibilité de contribuer à la prise de décision, plutôt que de simplement recevoir des ordres d'en haut.

La participation peut également augmenter la motivation des employés. Lorsque les individus ont un sentiment de propriété et de contrôle sur les décisions qui les affectent, ils sont plus susceptibles d'être motivés à mettre en œuvre ces décisions avec enthousiasme (Williamson en 1984, p 112). Cela peut conduire à un niveau plus élevé d'engagement envers les objectifs organisationnels.

La déconcentration favorise généralement une communication plus ouverte et transparente au sein de l'organisation. Les membres de l'équipe sont plus enclins à partager leurs idées, à exprimer leurs préoccupations et à collaborer de manière plus étroite lorsque la participation est encouragée. Cela peut conduire à des processus de travail plus fluides et à une résolution plus efficace des problèmes (Kurt Lewin en 1945).



2. Déconcentration Administrative au Maroc : Cadre conceptuel et contextualisation

La déconcentration administrative au Maroc représente une étape cruciale dans l'évolution de son système gouvernemental, revêtant une importance particulière dans la quête de modernisation et d'efficacité des services publics (Mark Lewin 1996). Ce concept englobe la redistribution des responsabilités et des compétences au sein de l'administration, visant à rapprocher les décisions des citoyens et à répondre de manière plus agile et adaptée aux réalités locales. L'adoption de cette approche s'inscrit dans une stratégie globale visant à instaurer une gestion publique plus proximale, favorisant ainsi une meilleure prise en compte des besoins spécifiques de chaque territoire.

2.1. Cadre conceptuel de la déconcentration administrative :

La déconcentration administrative se réfère à une approche organisationnelle au sein d'une entité gouvernementale ou administrative dans laquelle les responsabilités et les pouvoirs de décision sont délégués à des niveaux inférieurs de la hiérarchie, tout en demeurant sous le contrôle de l'autorité centrale. Contrairement à la décentralisation, où des entités autonomes peuvent être créées, la déconcentration maintient l'unité de l'administration, mais permet une répartition des compétences et des fonctions entre différentes subdivisions ou bureaux. Cette démarche vise à améliorer l'efficacité de la gestion publique en favorisant une prise de décision plus rapide et adaptée aux spécificités locales, tout en préservant la coordination globale de l'entité administrative. Ce concept de la déconcentration administrative, telle que décrite, peut être abordée à travers les perspectives de différents théoriciens ou praticiens en sciences politiques et en administration publique.



Tableau 1 : synthétique des définitions de la déconcentration

Max Weber en 1999	Max Weber, sociologue et économiste allemand du début du XXe siècle, a profondément marqué la compréhension de l'organisation administrative en introduisant le concept de bureaucratie, étroitement lié à la déconcentration administrative. Selon Weber, la déconcentration est essentielle pour parvenir à une efficacité organisationnelle, impliquant la distribution judicieuse des pouvoirs et des responsabilités à différents niveaux, tout en maintenant une hiérarchie claire. Cette structure favorise une gestion ordonnée des activités administratives, mais Weber met en garde contre une centralisation excessive. Il préconise plutôt la délégation de pouvoirs aux échelons inférieurs, permettant une adaptation souple aux besoins locaux.
Philippe Bézes en 2012	Bézes souligne que le transfert de compétences vers des échelons territoriaux est une stratégie adaptative face aux défis de la gouvernance moderne. Cette décentralisation partielle facilite une action publique plus flexible et adaptée aux réalités locales. En déléguant des responsabilités aux échelons déconcentrés, l'administration centrale cherche à établir une gouvernance plus proche du terrain, favorisant une compréhension approfondie des enjeux locaux et permettant des prises de décision rapides et pertinentes. Bézes souligne également le rôle de la déconcentration dans l'encouragement de la participation citoyenne en intégrant davantage les acteurs locaux dans le processus décisionnel.
Jean-Claude Thoenig en 2017	La déconcentration administrative est un mécanisme qui vise à rapprocher la prise de décision administrative des lieux où elle est mise en œuvre. Fondée sur une organisation territoriale des services de l'État, elle permet une gestion plus souple et efficace des affaires publiques en favorisant une meilleure connaissance des réalités locales et une réactivité accrue aux besoins de la population. Cette approche privilégie le lien géographique entre la prise de décision administrative et sa mise en œuvre, en organisant les services de l'État de manière territoriale pour optimiser la gestion publique.

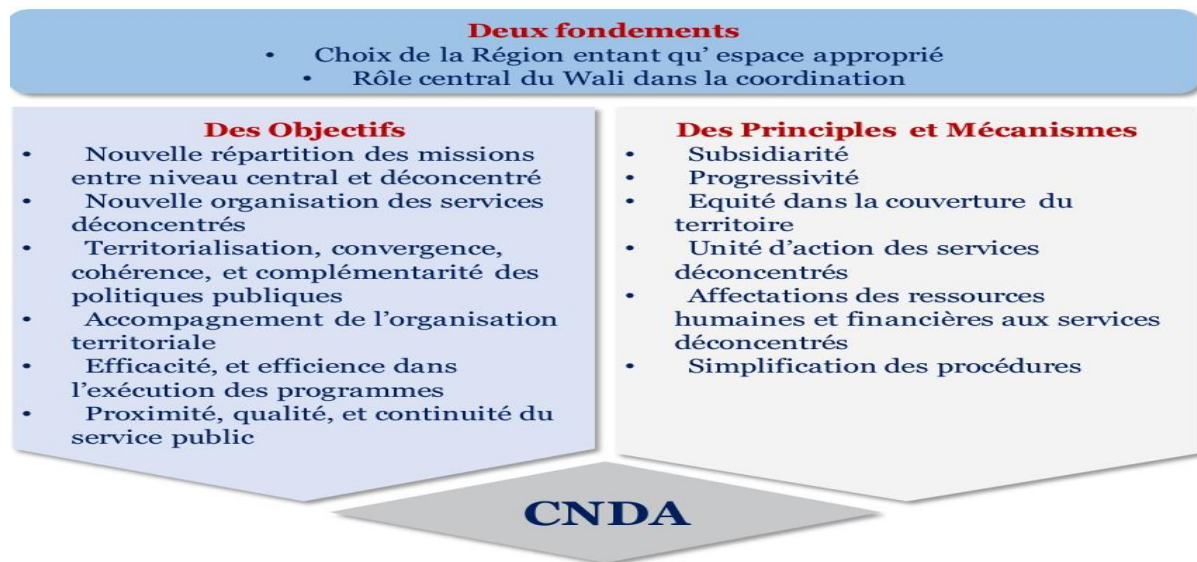
Source : Elaboré par les auteurs



2.2. Mise en place de la déconcentration administrative au Maroc :

La déconcentration administrative au Maroc a connu une étape décisive avec l'instauration d'une charte spécifique visant à définir les modalités et les principes de ce processus, cette dernière à laquelle sa Majesté le roi Mohamed 6 à nommer une commission spéciale en 2018 chargé de l'élaborer afin de détailler la procédure d'installation de ce chantier dans le Royaume. La mise en place de la déconcentration, telle que consacrée par cette charte en 2019, vise à renforcer l'efficacité et la proximité de l'administration avec les citoyens, tout en déléguant certaines compétences aux niveaux locaux pour une meilleure gestion des affaires publiques.

Figure 3 : Schéma synoptique de la déconcentration administrative au Maroc



Source : Guide pour la préparation du schéma directeur de la déconcentration administrative, Ministère de la réforme de l'administration et la fonction publique, Mai 2019

3. Décryptage de la Performance Organisationnelle : Concept et Signification

Dans le paysage dynamique et concurrentiel des entreprises contemporaines, la performance organisationnelle se profile comme un élément essentiel, dictant le succès et la pérennité des organisations. Au cœur de cette notion se trouve la capacité d'une organisation à maximiser son efficacité, à atteindre ses objectifs stratégiques et à s'adapter aux exigences évolutives du marché. À mesure que les entités ou organisations aspirent à l'excellence et à la



croissance, la compréhension profonde de la performance organisationnelle devient un impératif incontournable.

3.1. Aperçu sur la Performance Organisationnelle :

La performance organisationnelle constitue la mesure globale du succès d'une entreprise dans l'accomplissement de ses objectifs et la satisfaction de ses parties prenantes. Elle englobe l'évaluation de l'efficacité opérationnelle, de la gestion des ressources, de la qualité des produits ou services, et de l'adaptabilité aux changements du marché. Selon Peter Drucker, la performance va au-delà des objectifs présents, nécessitant une gestion efficace des conséquences des actions passées.

L'adaptabilité et l'apprentissage continu sont cruciaux pour une organisation performante. La vision de Drucker souligne l'importance d'équilibrer la gestion actuelle avec la préparation stratégique pour l'avenir. La performance organisationnelle est un voyage continu, intégrant la réflexion sur le passé et la prévoyance stratégique.

Kaplan et Norton 1998, étendent la définition en incluant des objectifs stratégiques non financiers tels que la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle. Le Balanced Scorecard traduit ces objectifs en mesures tangibles, encourageant une gestion éclairée.

Selon Michael Porter, la performance repose sur l'avantage concurrentiel, résultant de la capacité à se démarquer sur le marché. Deux types d'avantages, coût et différenciation, exigent une adaptation constante aux changements de l'environnement. La stratégie devient cruciale pour maintenir un avantage concurrentiel durable.

Shulman et Hatry soulignent le lien entre la performance et l'efficacité opérationnelle. Une organisation performante optimise l'utilisation de ses ressources pour atteindre ses objectifs de manière rentable. La durabilité est également liée, impliquant une gestion prudente des ressources à long terme.

La performance organisationnelle est un équilibre entre le passé, le présent et l'avenir, reliant la stratégie, l'efficacité opérationnelle et l'adaptabilité pour assurer le succès continu d'une



entreprise.

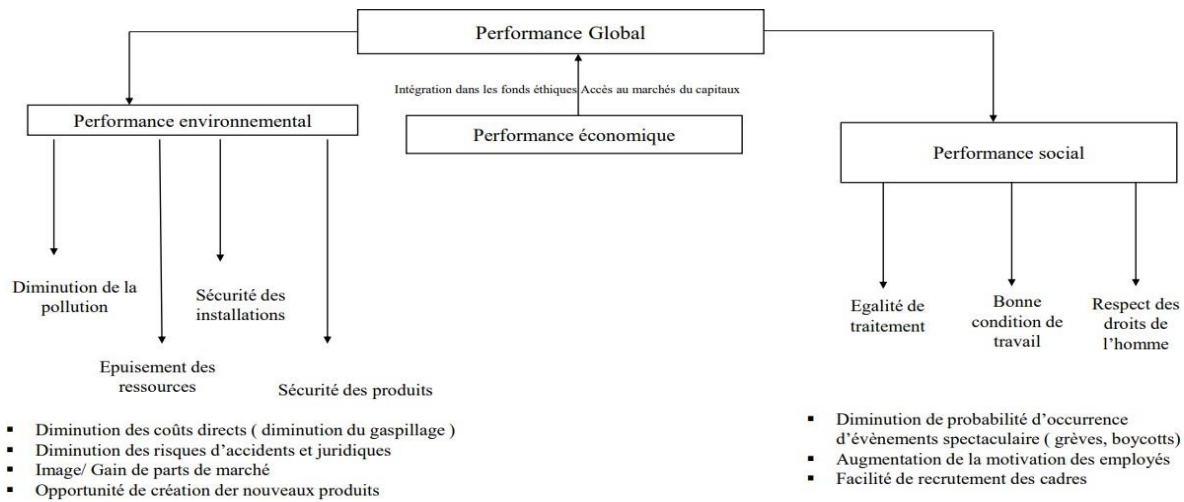
3. 2. Mesure de la performance organisationnelle :

L'évaluation de la performance dans l'organisation constitue un enjeu central pour assurer une gouvernance efficace et transparente. Dans un contexte où les ressources sont souvent limitées et les attentes des parties prenantes élevées, la mesure de la performance devient un outil essentiel pour évaluer l'efficacité des stratégies de croissance, la gestion des ressources, et l'atteinte des objectifs institutionnels. Cette démarche s'inscrit dans une volonté croissante de favoriser la responsabilisation, en mettant en place des mécanismes de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les résultats et d'optimiser les processus.

L'engagement des organisations envers leurs environnements les amène à participer de manière explicite et implicite à d'importants projets de développement national, en mettant notamment l'accent sur le développement durable. Cela se concrétise par l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en tant qu'élément intégral de leurs performances. Ainsi, la définition de la performance s'élargit pour englober des aspects écologiques tels que la conservation et la gestion des ressources, des dimensions sociales comme l'équité et la participation de tous les groupes sociaux, en plus de la dimension économique qui concerne la création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommation durables (Baret, 2006, p.2). Cette perspective multidimensionnelle de la performance a conduit à l'émergence de la notion de performance globale ou organisationnelle, résultant de l'interaction entre les trois dimensions économiques, sociale et environnementale.



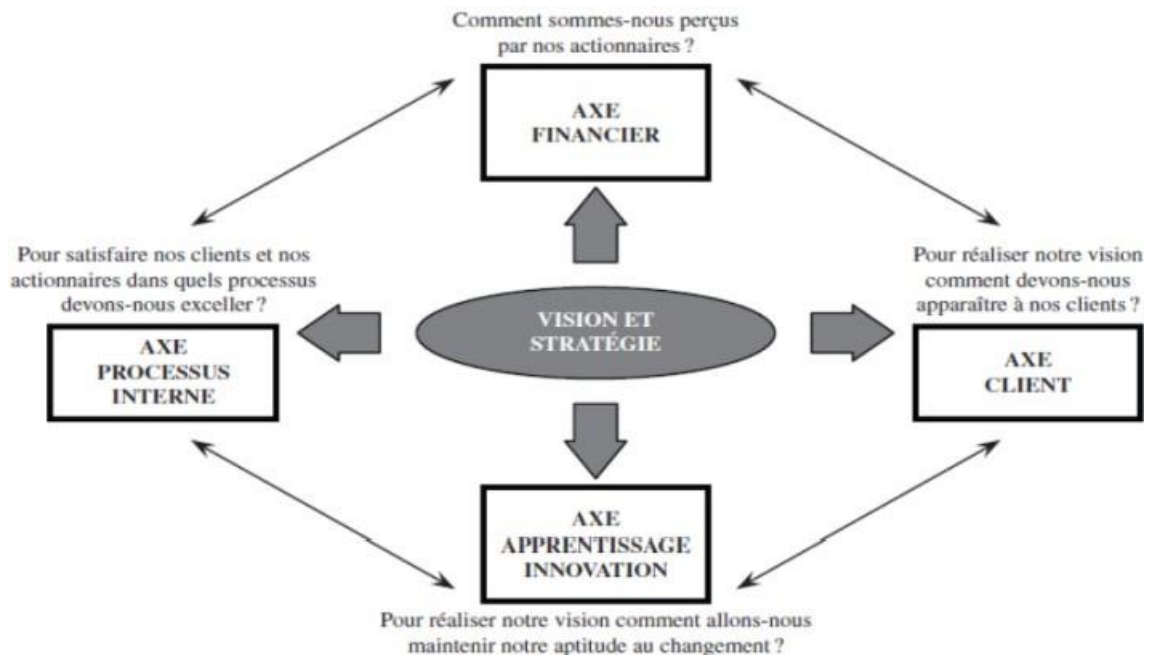
Figure 4 : Composante de la performance organisationnelle



Source : La performance globale, Reynaud, 2003

La performance organisationnelle représente la variable dépendante prééminente dans la majorité des travaux de recherche en sciences de gestion (Richard et al., 2009). Elle revêt une importance centrale en tant qu'objectif présumé de l'ensemble des fonctions d'une entreprise, prenant diverses formes. Mesurer cette performance est essentiel pour les entreprises et les gestionnaires afin d'évaluer les actions à entreprendre en réponse à l'évolution de leur environnement au fil du temps.

Dans ce contexte, la littérature propose plusieurs outils avancés qui offrent des classifications variées des mesures d'évaluation de la performance organisationnelle, parmi lesquelles figure la balanced scorecard développée par Kaplan et Norton (1992). Cette approche intègre, en plus des mesures financières, des indicateurs non financiers soigneusement choisis dans le but d'aider une organisation à mettre en œuvre les facteurs de succès clés définis au niveau stratégique. Bien que l'aspect financier demeure la principale mesure dans la balanced scorecard, Kaplan et Norton (1992) ont introduit trois catégories de mesures non financières axées sur la satisfaction client : processus internes, apprentissage et croissance.

Figure 5 : les quatres perspectives du Balanced-Scorecard :

Source : Tableau de Bord prospectifs, Kaplan, Norton, 1998

Norton et Kaplan présentent une vue synthétique et éclairante des dimensions cruciales de la performance organisationnelle. En intégrant les perspectives financier, client, processus interne et apprentissage/croissance, il met en avant une approche holistique qui va au-delà des indicateurs traditionnels. Néanmoins, il est essentiel de souligner l'importance d'un équilibre entre les objectifs financiers à court terme, la satisfaction client, l'efficacité opérationnelle et les initiatives de développement. La mise en place de ces indicateurs au sein de l'organisation offre une feuille de route visuelle essentielle pour guider les décisions stratégiques en vue d'une performance organisationnelle durable et complète.

4. La déconcentration administrative : Vecteur de la performance organisationnelle des collectivités territoriales :

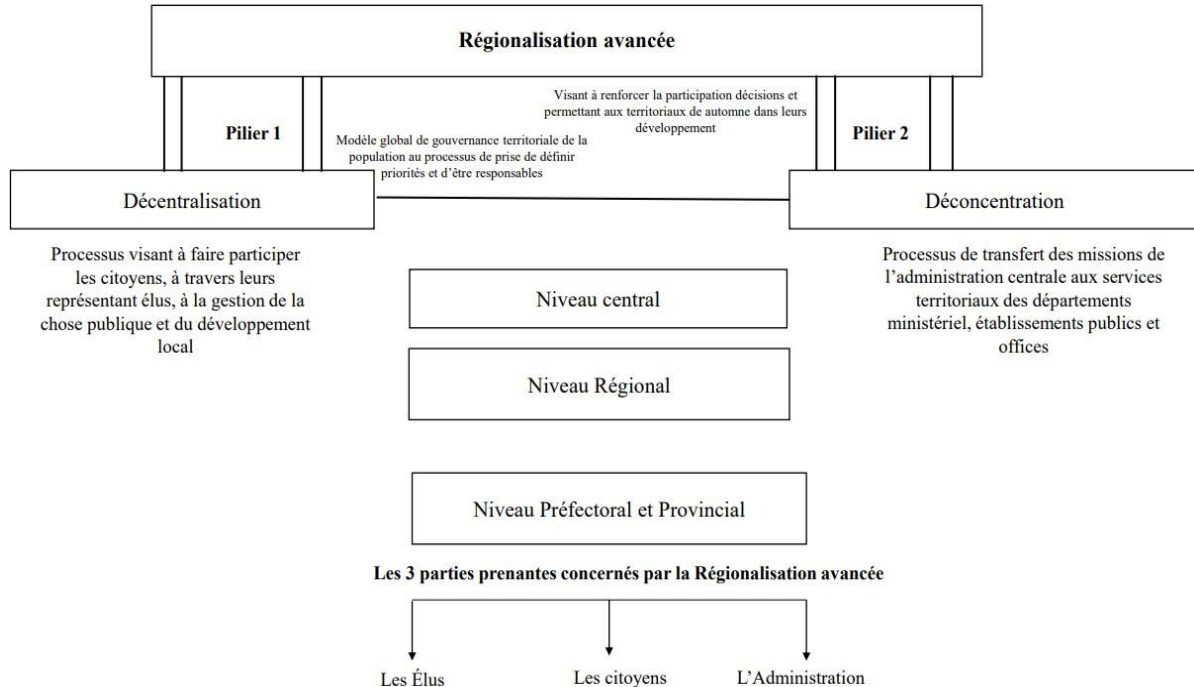
La déconcentration administrative, en tant que concept visant à déléguer des responsabilités et des pouvoirs de décision à des niveaux hiérarchiques inférieurs au sein d'une organisation, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance des administrations territoriales.

4.1. Flexibilité opérationnelle :

La déconcentration administrative se révèle être un levier fondamental pour améliorer la flexibilité opérationnelle des établissements publics. En déléguant certaines responsabilités et décisions aux niveaux déconcentrés, ces institutions peuvent réagir avec une plus grande agilité aux changements contextuels mais sous réserve. Les responsables locaux, du fait de leur proximité avec le terrain, acquièrent une compréhension fine des réalités locales. Cette proximité leur confère la capacité de prendre des décisions rapides et adaptées aux besoins spécifiques de leur zone de compétence.

Cette adaptabilité se traduit également dans la gestion des ressources. Au niveau déconcentré, la possibilité d'allouer les ressources de manière locale permet une utilisation plus efficiente des budgets et des moyens disponibles. La gestion décentralisée offre ainsi une souplesse opérationnelle, évitant les inefficacités liées à une distribution uniforme des ressources qui ne prendrait pas en compte les particularités locales.

Figure 6 : Organisation territoriale à l'ère de la régionalisation avancée



Source : Portail National des Collectivités Territoriale

Par ailleurs, la déconcentration dans un contexte de régionalisation avancée constitue une



réforme majeure puisqu' elle facilite l'implémentation des politiques au niveau local. Les responsables déconcentrés peuvent ajuster l'application des directives centrales sous contrôle des responsables décentralisés pour répondre aux spécificités régionales. Cette capacité d'adaptation s'avère cruciale pour assurer une mise en œuvre efficace des politiques publiques, en prenant en considération les diversités territoriales.

En somme, la déconcentration administrative offre une flexibilité opérationnelle cruciale pour les établissements publics. En décentralisant les responsabilités, elle favorise une gestion adaptative, une allocation judicieuse des ressources, une mise en œuvre efficace des politiques, et une réactivité accrue en situations d'urgence, contribuant ainsi à l'amélioration globale de la performance organisationnelle.

4.1.Responsabilisation des acteurs locaux :

La déconcentration administrative, en décentralisant la prise de décision, instaure un climat propice au développement d'un fort sentiment de responsabilité au niveau local. Cette délégation de pouvoir confère aux gestionnaires déconcentrés une autonomie décisionnelle significative, les investissant ainsi d'une responsabilité directe vis-à-vis des résultats et des objectifs à atteindre dans leur domaine d'action. Ce niveau de responsabilité accrue crée un lien direct entre les décisions prises localement et les retombées concrètes sur la réalisation des missions de l'organisation.

Les gestionnaires déconcentrés, du fait de cette responsabilité élargie, sont naturellement incités à s'investir davantage dans la réussite de leurs missions. En se sentant directement impliqués dans les résultats obtenus au niveau local, ils développent un sentiment d'appartenance et d'engagement envers les objectifs globaux de l'organisation. Ce lien personnel avec les réalisations concrètes renforce la motivation intrinsèque des acteurs locaux, les incitant à déployer des efforts supplémentaires pour assurer la réussite des initiatives et des programmes.

Cet engagement accru des gestionnaires déconcentrés se traduit positivement sur la performance globale de l'organisation. La conjugaison des efforts locaux, stimulée par une prise de décision décentralisée et un sentiment de responsabilité, contribue à une exécution plus



efficace des missions et à l'atteinte des objectifs fixés. La déconcentration devient ainsi un catalyseur de l'implication individuelle et collective, favorisant une culture organisationnelle où chaque acteur local se sent directement investi dans la réussite commune. En résumé, la déconcentration administrative, en créant un environnement propice à la responsabilisation locale, nourrit un dynamisme organisationnel qui se reflète positivement dans la performance globale des établissements publics.

4.2.Meilleure utilisation des ressources :

La déconcentration administrative offre un cadre propice à une gestion plus efficiente des ressources au sein des établissements publics. En déléguant certaines responsabilités de gestion aux niveaux déconcentrés, cette approche permet une allocation plus judicieuse des ressources en fonction des besoins spécifiques de chaque entité déconcentrée.

En premier lieu, la déconcentration autorise une prise de décision plus proche du terrain, permettant aux gestionnaires déconcentrés de mieux évaluer les besoins spécifiques de leur zone d'intervention. Cette proximité avec la réalité locale facilite une compréhension fine des enjeux et des priorités, ce qui oriente la gestion des ressources de manière plus ciblée et adaptée.

Par ailleurs, les responsables déconcentrés, en étant directement impliqués dans la gestion des ressources, sont en mesure de réagir plus rapidement aux évolutions du contexte local. Cette réactivité accrue permet d'ajuster les allocations budgétaires et logistiques en temps réel, évitant ainsi des décalages entre les besoins réels et les ressources disponibles.

La conséquence directe de cette gestion plus fine des ressources est une utilisation plus efficiente de celles-ci. Les moyens financiers, humains et matériels sont dirigés là où ils sont le plus nécessaires, maximisant ainsi l'impact des actions menées au niveau déconcentré. Cette optimisation contribue directement à l'amélioration de la performance organisationnelle en assurant une utilisation judicieuse des ressources disponibles.

4.3.Proximité avec les usagers :

La proximité géographique des entités déconcentrées avec les usagers constitue un élément clé



dans l'amélioration de la prestation de services au sein des établissements publics. En déléguant certaines responsabilités aux niveaux déconcentrés, les organismes publics peuvent exploiter cette proximité pour une meilleure compréhension des besoins locaux, renforçant ainsi la satisfaction des usagers et la performance organisationnelle globale.

Tout d'abord, la proximité physique des entités déconcentrées permet aux agents en contact direct avec les usagers de percevoir de manière précise les réalités locales. En étant ancrés dans la communauté qu'ils desservent, les responsables déconcentrés développent une sensibilité accrue aux besoins spécifiques et aux défis rencontrés par les usagers dans leur environnement quotidien. Cette connaissance approfondie de la réalité locale facilite la personnalisation des services, les rendant plus adaptés aux attentes et aux contraintes de la population.

En outre, cette proximité favorise une communication plus directe entre les usagers et les responsables déconcentrés. Les retours d'informations et les demandes des usagers sont traités de manière plus réactive et personnalisée, permettant ainsi d'ajuster rapidement les services en fonction des retours terrain. Cette dynamique de communication renforce la confiance des usagers dans les services publics et contribue à l'amélioration continue des prestations.

La prestation de services plus adaptée et efficiente au niveau déconcentré se traduit directement par une satisfaction accrue des usagers. En répondant de manière plus précise à leurs besoins spécifiques, les établissements publics renforcent la relation de confiance avec la communauté qu'ils desservent. Une satisfaction accrue des usagers se traduit souvent par une meilleure perception de la performance organisationnelle, renforçant ainsi la légitimité et la crédibilité de l'organisme public.

4.4. Alignement des objectifs :

La déconcentration administrative, en déléguant des responsabilités aux entités déconcentrées, instaure un mécanisme crucial d'alignement entre les objectifs spécifiques des entités déconcentrées et les objectifs globaux de l'organisation. Cette synchronisation favorise une cohérence stratégique au sein de l'institution, contribuant ainsi à une meilleure coordination des efforts en vue d'atteindre les objectifs institutionnels.



L'alignement des objectifs et des actions au niveau déconcentré avec les objectifs organisationnels plus larges assure une synergie dans la poursuite des missions. Les responsables déconcentrés, tout en ayant une certaine autonomie, comprennent clairement comment leurs initiatives locales contribuent aux objectifs globaux de l'organisation. Cette compréhension partagée favorise une orientation commune et une convergence des efforts vers des résultats harmonieux.

La cohérence stratégique résultant de la déconcentration contribue également à éviter les divergences ou les actions contradictoires entre les différentes entités déconcentrées. Les décisions prises localement sont guidées par une vision commune, évitant ainsi des orientations fragmentées qui pourraient compromettre la performance organisationnelle.

En termes de coordination des efforts, la déconcentration offre une structure où les entités déconcentrées peuvent ajuster leurs actions en fonction des besoins locaux tout en restant alignées sur les objectifs institutionnels. Cette flexibilité dans la mise en œuvre des décisions, tout en maintenant une cohérence stratégique, permet une meilleure adaptation aux variations locales sans sacrifier la vision globale de l'organisation.

5. Exploration méthodologique : La quête d'une approche de recherche éclairée

Au cœur de toute investigation scientifique réside une quête de compréhension, une exploration rigoureuse visant à dévoiler les intrications des phénomènes sous-jacents. Face à la complexité des réalités humaines, il devient impératif d'adopter une méthodologie de recherche capable de saisir la profondeur et la diversité des expériences (Caceres et Vanhamme, 2003).

5.1. Méthodologie Qualitative :

La recherche qualitative émerge comme un instrument indispensable, permettant d'explorer les subtilités, les nuances et les interconnexions inhérentes aux réalités humaines. Cette section est dédiée à la présentation détaillée de notre méthodologie de recherche qualitative, un cadre méthodique qui guide notre exploration vers une compréhension profonde



et holistique des contextes, des expériences et des perspectives des individus au cœur de notre étude.

Notre choix de la méthodologie qualitative repose sur la conviction que chaque expérience humaine est unique, complexe et intrinsèquement liée à des facteurs contextuels. Nous reconnaissons la richesse des données qualitatives dans la capture de la diversité des voix, des perceptions et des significations attachées à un phénomène particulier. En adoptant une approche inductive, nous cherchons à permettre à nos participants de raconter leurs propres histoires, à travers des entretiens approfondis, des groupes de discussion et une immersion dans leur réalité quotidienne.

Il s'agit aussi d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée (Donada, Ibert, & Xuereb, 2003). Pour Blanchet et Gotman (1993), « les entretiens exploratoires ont pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures. En règle générale, l'entretien exploratoire sera à dominante modale avec une consigne du type : « qu'est-ce-que cela représente pour vous ? » de manière à faire émerger au maximum les univers mentaux et symboliques à partir desquels les pratiques se structurent ». (Blanchet, 2007).

Donc sur ce, pour répondre empiriquement à notre problématique “ **dans quelle mesure la mise en place de la déconcentration administrative contribue-t-elle à améliorer la performance organisationnelle des collectivités territoriales ?** ”. Le choix d'adopter cette méthodologie de recherche qualitative nous permet d'étudier l'impact de la variable indépendante qui est la déconcentration administrative, et la variable dépendante la performance organisationnelle.

La collecte de données qualitatives revêt diverses formes, l'entretien individuel étant la méthode la plus courante, impliquant l'interview d'une personne à la fois. Si cette méthode est privilégiée, une préparation minutieuse du déroulé de l'interview est nécessaire. L'entretien individuel peut être non-directif (l'interviewé parle librement), semi-directif (encadré par un guide d'entretien) ou directif (réponses point par point aux questions posées, souvent sur



papier).

Selon Savoie-Zajc (2000, p. 265), l'entrevue est définie comme une interaction verbale volontaire entre des personnes cherchant à partager un savoir d'expertise pour mieux comprendre un phénomène d'intérêt. L'entrevue peut être directive ou semi-directive. La première implique un protocole précis avec des options prédéfinies, tandis que la semi-directive permet à la personne interviewée de répondre en fonction de ses opinions et choix. En cours d'interview, le chercheur peut poser des questions additionnelles en réaction aux propos de la personne interviewée.

L'adoption de cette méthodologie a pour objectif de créer un échantillon représentatif dans le cadre de l'enquête qualitative. Cette démarche a été choisie afin de garantir la diversité de l'information collectée, d'assurer la fiabilité des données, et de tendre vers l'exhaustivité et la saturation. Ces efforts visent à assurer une représentation complète de toutes les perceptions pertinentes pour l'étude et à renforcer la validité des résultats obtenus.

Nous étudie est amené sur l'échantillon des collectivités territoriale de la région de Souss Massa, Le choix de cet échantillon n'est pas fortuit, mais s'explique par la présence significative d'un nombre important de collectivités territoriales dans les différentes préfectures et provinces de la région, comme illustré ci-dessus.

Figure 7 : Découpage Administratives de la Région Souss Massa



Source : Site Web du Haut-Commissariat au Plan, Maroc

Alors la réalisation d'un guide d'entretien échantillon représentatif de notre terrain d'étude, s'avère être une démarche cruciale pour la constitution d'une base d'informations robuste et fiable. En effet, cette méthodologie offre une approche systématique et structurée, permettant



d'explorer en profondeur les différentes facettes du sujet en question. (Yin, 2003).

En élaborant un guide d'entretien, nous avons l'opportunité de cibler spécifiquement les aspects clés de notre domaine d'étude, tout en s'assurant de la représentativité de l'échantillon choisi. Cette démarche méthodique garantit la collecte d'informations pertinentes et diversifiées, offrant ainsi une compréhension approfondie des enjeux en jeu. Par ailleurs, l'utilisation d'un échantillon représentatif renforce la validité des résultats obtenus, permettant ainsi des généralisations plus justes et applicables à l'ensemble de notre population cible (Belaid et Lacoecilhe 2015).

Tableau 2 : Les Responsables des collectivités territoriales participants à notre étude

Interviewés	Collectivité territoriale	Type
E1	Région Souss Massa	Région
E2	Province Taroudant	Province
E3	Province de Chtouka Ait-Baha	Province
E4	Préfecture Inezgan Ait-Melloul	Préfecture
E5	Commune Agadir	Commune
E6	Commune Ouled Teima	Commune
E7	Commune Inezgan	Commune
E8	Commune Taroudant	Commune
E9	Commune Tiznit	Commune
E10	Commune Ahl Rmel	Commune
E11	Commune Sebt El-Guerdane	Commune

Source : Elaboré par les auteurs

Lors du déroulement de chaque entretien, nous introduisons les discussions en rappelant l'objectif académique de notre recherche. Par la suite, nous nous assurons que l'interlocuteur est informé de la confidentialité absolue des informations partagées, créant ainsi un climat de confiance propice à une communication ouverte. Une fois établi ce cadre, nous orientons la conversation vers notre problématique de recherche, permettant ainsi d'explorer les éléments



pertinents liés à notre sujet.

Concernant la prise de notes systématique durant chaque entretien, cette démarche requiert une écoute attentive. Elle nous offre la possibilité de distinguer les apports significatifs et les faits marquants émergés au cours de l'entretien. Ultérieurement, ces notes nous servent de base pour la rédaction d'un compte rendu dans lequel nous exposons de manière implicite les concepts théoriques mobilisés, s'inscrivant ainsi dans la continuité de notre revue de littérature.

5.2. Les hypothèses de notre recherche :

À partir d'une revue de littérature et des travaux antérieurs qui ont abordé notre problématique, ils nous ont permis de formuler les hypothèses suivantes :

H1 : la déconcentration administrative influencerait positivement la qualité des services de l'administration territoriale.

H2 : la déconcentration administrative influencerait positivement la flexibilité de l'organisation territoriale.

H3 : la déconcentration administrative influencerait positivement l'indépendance des administrations territoriales.

6. Analyse et discussion des résultats :

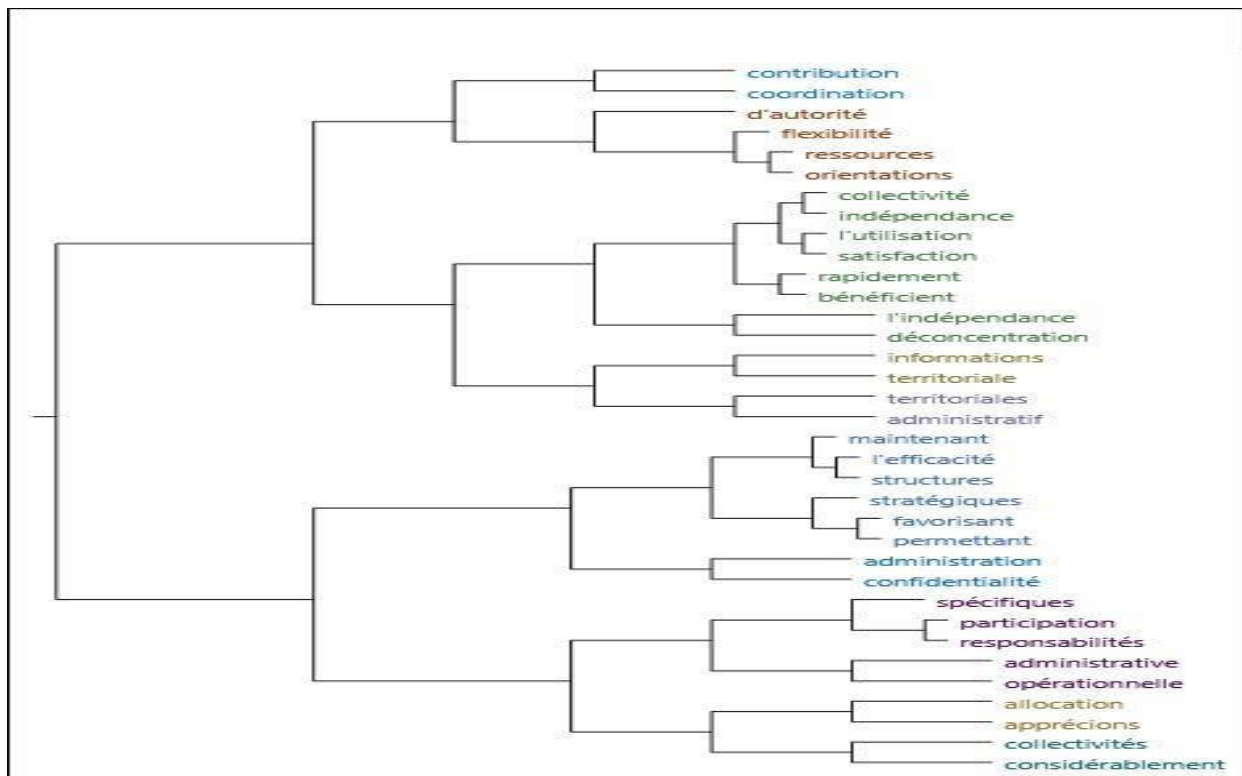
Dans le cadre de notre étude, nous avons entrepris une analyse qualitative approfondie à l'aide du logiciel NVivo 14. Cette démarche méthodologique nous a permis d'explorer en profondeur les données recueillies sur le terrain à travers des entretiens semi-directifs. L'utilisation de cette méthodologie combinée souligne notre engagement envers une approche rigoureuse et systématique dans la compréhension des phénomènes étudiés. Les entretiens semi-directifs ont été soigneusement conçus pour recueillir des informations riches et nuancées, tandis que l'analyse qualitative via NVivo 10 offre une plateforme puissante pour extraire des insights significatifs, des diagrammes, des graphiques et arbres à partir de ces données. Cette synergie méthodologique renforce la qualité et la profondeur de notre recherche, fournissant ainsi une base solide pour l'interprétation des résultats et la formulation de conclusions éclairées.



6.1. Association entre les mots exprimés entre les interviewés et la conceptualisation du modèle conceptuel :

Les figures 3 et 4, constituent des éléments pivotants dans la construction de notre modèle conceptuel, ont été essentielles pour cristalliser notre compréhension des dynamiques interrelationnelles. Cette figure nous a permis de conceptualiser la relation causale fondamentale qui sous-tend notre étude. Plus spécifiquement, elles mettent en lumière une dynamique de cause à effet entre la variable dépendante, la déconcentration, et un ensemble crucial des variables dépendantes (flexibilité de l'organisation territoriale, indépendance de l'administration et qualité de service).

Figure 8 : Associations et liens entre les mots exprimés par les interviewés



Source : Sortie du logiciel Nvivo 14

6.2. La fréquence et l'importance par densité des mots :

À partir de l'analyse de cette figure, qui illustre les termes les plus fréquemment employés



par nos interviewés, il apparaît que la déconcentration administrative, l'indépendance, la flexibilité et la rapidité de service sont les mots les plus fréquemment répétés.

Figure 9 : Importance par densité des mots

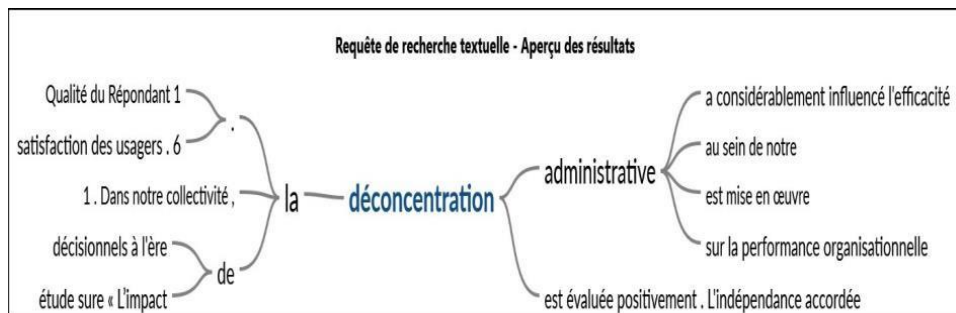


Source : Sortie du logiciel Nvivo 14

La lecture de cet arbre nous révèle les liens entre les termes exprimés par les interviewées. Ces dernières confirment de manière significative l'existence d'une relation entre la déconcentration administrative et l'amélioration des performances organisationnelles de l'administration territoriale. Plus précisément, les entrevues mettent en évidence que la déconcentration administrative joue un rôle crucial dans l'indépendance, la flexibilité et la qualité de service de l'administration territoriale.

6.3. L'importance des variables de la recherche :

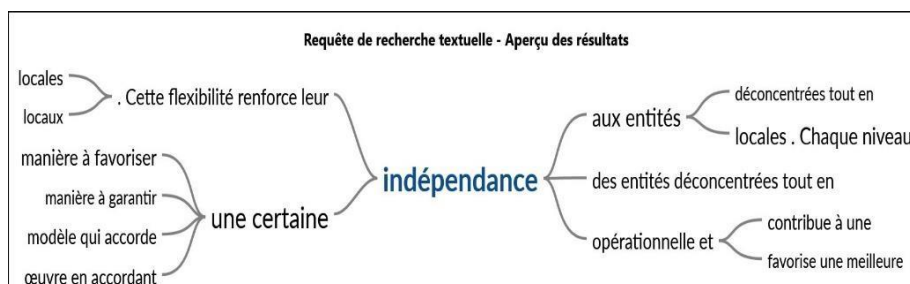
Figure 10 : L'importance de la variable “ Déconcentration”



Source : Sortie du logiciel Nvivo 14

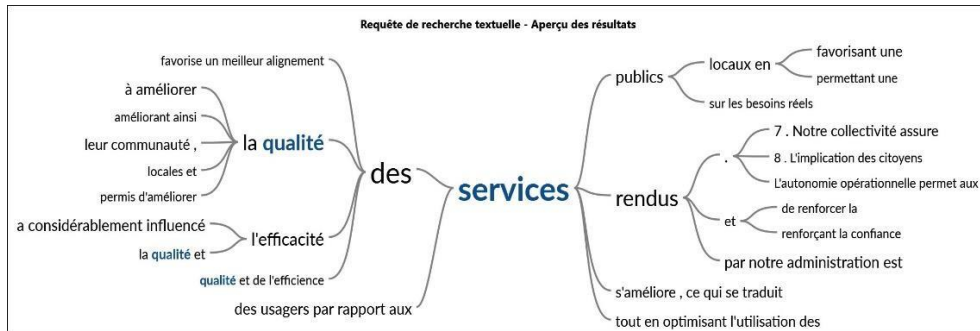
Selon l'arborisant ci-dessus et selon les interviewés, l'implication de la déconcentration constitue un enjeu majeur pour l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité des services, notamment à travers la déconcentration des responsabilités et des décisions. En favorisant une approche déconcentrée, où les responsabilités et les prises de décision sont réparties à différents niveaux au sein de l'organisation, on cherche à optimiser la gestion et à permettre une réponse plus agile et adaptative aux besoins spécifiques de chaque administration territoriale. Cette approche vise à renforcer la déconcentration globale de l'administration en tirant parti de l'implication directe des acteurs locaux dans la prise en charge de leurs missions spécifiques.

Figure 11 : L'importance de la variable “ Indépendance de l'administration”



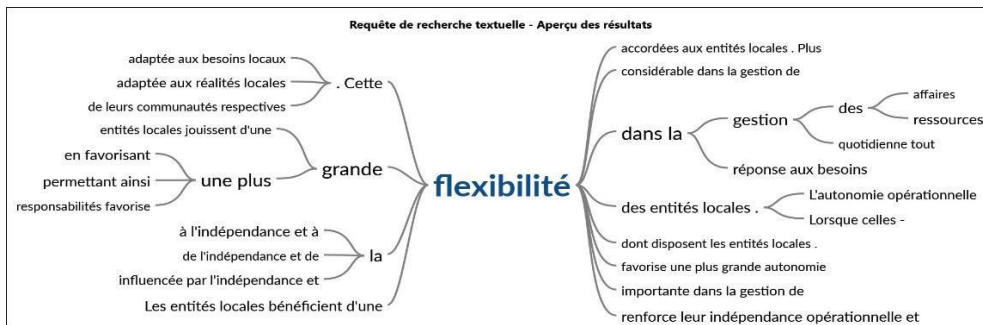
Source : Sortie du logiciel Nvivo 14

Figure 12 : L'importance de la variable "Qualité de service"



Source : Sortie du logiciel Nvivo 14

Figure 13 : L'importance de la variable "flexibilité de l'organisation"



Source : Sortie du logiciel Nvivo 14

Selon l'arborisant ci-dessus, et suite à l'analyse effectuée par le logiciel Nvivo 14 sur les réponses collectées auprès des interviewés interrogés, il est clair que l'instauration de la déconcentration administrative est perçue comme un enjeu majeur dans l'amélioration de la performance des administrations territoriales. Cette approche est vue comme un moyen de renforcer l'indépendance, la flexibilité et la qualité de service de ces administrations. En déplaçant les responsabilités et les décisions vers des niveaux inférieurs de l'organisation, les participants reconnaissent que cela favorise une gestion plus optimale et une réponse plus agile aux besoins spécifiques de chaque territoire.

6.4. Escompte des Insights de l'analyse qualitative :

Selon les résultats escomptés par cette analyse qualitative qui a confirmé la relation significative entre la déconcentration administrative et la performance organisationnelle. En effet, la réforme administrative déployée par le Royaume du Maroc a un impact positif et très

significatif sur la variable performance organisationnelle, surtout en assurant la flexibilité de ladite organisation, en accordant plus d'indépendance aux responsables territoriaux pour gérer leurs affaires territoriales, et en améliorant aussi leur qualité de service.

Cette étude revêt un caractère exploratoire, mettant en avant la pertinence des concepts liés à l'impact de la décentralisation des pouvoirs sur la performance organisationnelle dans la section des fondements théoriques. Elle nous a également fourni des éléments pour la mise en œuvre des variables à mobiliser dans une éventuelle phase d'étude quantitative. L'étude qualitative exploratoire a permis de constater que la déconcentration administrative influence de manière significativement positive la performance organisationnelle des administrations territoriales.

Tableau 3 : Résultats de confirmation des hypothèses

Hypothèse	Résultats
H1 : la déconcentration administrative influence significativement la qualité de service des administration territoriale	Validée
H2 : La déconcentration administrative influence significativement la flexibilité de l'administration territoriale.	Validée
H3 : La déconcentration administrative influence significativement l'indépendance de l'administration territoriale	Validée



Conclusion :

Pour conclure, nous pouvons dire que la réforme de l'administration territoriale, axée sur la mise en place de la déconcentration administrative, représente un impératif fondamental pour les administrations publiques. En effet, cette évolution stratégique vise à remodeler la distribution des pouvoirs et des responsabilités au sein des entités territoriales, créant ainsi un cadre propice à l'amélioration substantielle de l'indépendance, de la flexibilité et de la qualité des services publics. En déléguant des compétences et des décisions aux échelons locaux, la déconcentration renforce l'autonomie des administrations, offrant aux responsables territoriaux une marge de manœuvre accrue pour répondre aux spécificités de leurs communautés respectives. Cette réforme se positionne comme un levier stratégique pour renforcer l'efficacité opérationnelle des administrations territoriales, permettant une gestion plus agile et une adaptation plus rapide aux besoins changeants de la population. En favorisant une approche décentralisée, la déconcentration contribue également à accroître la qualité des services fournis, en alignant les politiques et les actions sur les réalités locales. Ainsi, la réforme de l'administration territoriale par le biais de la déconcentration administrative émerge comme un vecteur essentiel pour moderniser, dynamiser et optimiser le fonctionnement des services publics au niveau local afin d'amplifier notre démarche qualitative exploratoire, nous envisageons d'entreprendre une étude quantitative visant à éprouver la fiabilité des conclusions tirées et à examiner les liens de corrélation entre les diverses variables du cadre conceptuel énoncé précédemment. Parallèlement, une étude longitudinale serait entreprise pour évaluer l'impact à long terme de la déconcentration administrative sur la performance organisationnelle de l'administration territoriale. Cette approche permettrait d'explorer si d'autres facteurs interviennent également dans l'amélioration des performances organisationnelles, élargissant ainsi la portée de notre analyse.

Bibliographie :

- Benmokhtar, R. (2016). La déconcentration administrative au Maroc : Bilan et perspectives. *Revue marocaine des sciences politiques et sociales*, (10), 135-151.
- Benouazzani, M. (2015). *Décentralisation et gouvernance territoriale au Maroc*. Editions Publibook.
- Bouacha, L., & Madani, A. (2018). *Les enjeux de la déconcentration administrative dans*



les collectivités territoriales : cas de la région de Fès-Meknès, Maroc. *Les Cahiers du Cread*, (39), 123-146.

- Bouaouinate, A. (2017). *Décentralisation et déconcentration au Maroc : entre l'inspiration déclarative et les pratiques réelles*. Editions universitaires européennes.
- El Arroussi, A., & El Mansouri, L. (2017). *La déconcentration administrative au Maroc : entre la gouvernance territoriale et la gestion des ressources humaines*. *Économie et Gestion*, (11), 91-104.
- Fassi-Fihri, M. (2006). *Décentralisation, développement local et démocratie : le cas du Maroc*. *Revue Tiers Monde*, 47(185), 197-212.
- Marzak, A. (2013). *La décentralisation au Maroc : enjeux et perspectives*. L'Harmattan.
- Slimani, H. (2019). *Décentralisation administrative et développement local au Maroc : Quelle articulation ?* In *Actes du 3ème colloque international sur la gestion des ressources humaines (CIGRH'19)*.
- Zouiten, A. (2017). *La déconcentration administrative au Maroc : état des lieux et perspectives*. *Revue Marocaine de Gestion*, 9(1), 1-18.
- Zouiten, A., & El Abbassi, H. (2016). *Déconcentration et régionalisation avancée au Maroc : quelles implications pour le management territorial?*. *Revue Internationale d'Administration Publique* El Alaoui, H. (2018). *La déconcentration administrative dans les collectivités territoriales marocaines : état des lieux et perspectives d'évolution*. *Revue Marocaine des Sciences Politiques et Sociales*, (8), 51-67.
- El Fatihi, M. (2015). *Les enjeux de la déconcentration administrative dans les collectivités territoriales au Maroc : cas de la région de Tanger-Tétouan*. Editions Universitaires Européennes.
- Lahlou, M., & Bennis, M. (2017). *Déconcentration administrative au Maroc : Étude de cas de la région de Casablanca-Settat*. *Revue Marocaine des Sciences Politiques et Sociales*, (11), 25-42.
- Mokhlis, S. (2019). *Les défis de la déconcentration administrative dans les collectivités territoriales au Maroc: cas de la région de Souss-Massa*. Editions universitaires européennes UE, 6(1), 31-52.

