

## Vers l'excellence administrative : L'audit qualité comme levier de performance des conseils régionaux au Maroc

Toward administrative excellence: quality audit as a driver of performance in regional councils in morocco.

Auteur 1 : Sara EL-BAKKOURI

Auteur 2 : Mourad ZENASNI

**Sara EL-BAKKOURI**, (PhD en management et gestion)  
Université Mohammed I, Oujda, Maroc,  
L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,  
Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF).

**Mourad ZENASNI**, (Professeur en management et gestion)  
Université Mohammed I, Oujda, Maroc,  
L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,  
Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF).

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : EL-BAKKOURI .S & ZENASNI .M (2023) « Vers l'excellence administrative : L'audit qualité comme levier de performance des conseils régionaux au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 21 » pp: 0127 – 0153.

Date de soumission : Novembre 2023

Date de publication : Décembre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10318257  
Copyright © 2023 – ASJ



## Résumé

Explorant l'optimisation de la performance publique, cet article se concentre sur l'application de l'audit qualité dans les conseils régionaux marocains, notamment dans les régions de l'oriental, de Darâa-Tafilalet, et de Béni Mellal-Khénifra. Mettant en avant l'intégration de l'audit qualité dans les processus organisationnels comme catalyseur d'amélioration de la performance.

Nous nous sommes basés sur une approche qualitative, qui s'est reposée sur des entretiens qualitatifs avec les trois auditeurs régionaux des conseils choisis. Les résultats confirment que l'intégration de l'audit qualité améliore significativement la performance des conseils régionaux, et la prise de conscience des acteurs publics est cruciale pour son succès, renforçant ainsi la validité pratique des concepts théoriques. Malgré des obstacles, cette recherche suggère des pistes pour des études futures, établissant ainsi l'audit qualité comme un outil stratégique vers une excellence organisationnelle dans le secteur public.

**Mots clés :** Performance publique, Audit qualité, Conseils régionaux, Excellence organisationnelle, Secteur public.

## Abstract

Exploring the optimization of public performance, this article focuses on the application of quality auditing in Moroccan regional councils, notably in the Oriental, Darâa-Tafilalet, and Béni Mellal-Khénifra regions. Emphasizing the integration of quality auditing into organizational processes as a catalyst for performance improvement.

We used a qualitative approach, based on qualitative interviews with the three regional auditors from the selected councils. The results confirm that the integration of quality auditing significantly improves the performance of regional councils, and the awareness of public actors is crucial to its success, reinforcing the practical validity of the theoretical concepts. Despite obstacles, this research suggests avenues for future study, establishing quality auditing as a strategic tool towards organizational excellence in the public sector.

**Keywords:** Public performance, Quality audit, regional councils, Organizational excellence, Public sector.

## Introduction

L'amélioration de la performance publique représente un défi constant pour les institutions gouvernementales cherchant à offrir des services de qualité et à répondre aux attentes croissantes des citoyens. Dans ce contexte, l'audit qualité émerge comme un outil essentiel pour évaluer, mesurer et améliorer l'efficacité des processus administratifs. Cette approche met l'accent sur la recherche de l'excellence organisationnelle, visant à maximiser l'utilisation des ressources, à optimiser les performances opérationnelles et à garantir la transparence dans la gestion publique. Cette quête de qualité et d'efficacité dans la prestation des services publics est cruciale pour renforcer la confiance des citoyens et promouvoir une gouvernance transparente et responsable (Power, 1996).

De surcroît, dans le paysage complexe de la gestion publique, l'optimisation de la performance des institutions gouvernementales est devenue un impératif majeur. Les défis liés au développement régional et à la prestation efficace des services publics incitent à explorer des approches novatrices (Osborne, 2005). C'est dans cette perspective que notre étude se concentre sur l'application de l'audit qualité au sein des conseils régionaux marocains, en mettant en lumière trois régions clés : la région orientale, la région Darâa-Tafilalet, et la région Béni Mellal-Khénifra.

Dans ce contexte spécifique, où les enjeux locaux et régionaux sont étroitement liés à la qualité des services publics, la compréhension approfondie du rôle de l'audit qualité devient particulièrement pertinente. Les conseils régionaux, en tant qu'acteurs clés de la gouvernance locale, exercent une influence directe sur la vie des citoyens et la réalisation des objectifs de développement régional.

Ainsi, notre recherche a pour objectif principal d'évaluer de manière approfondie l'impact de l'audit qualité sur les processus et les pratiques au sein de ces instances régionales choisies. En adoptant une approche qualitative basée sur des entretiens avec les trois auditeurs régionaux des conseils régionaux, nous nous efforçons de saisir les nuances de cette méthodologie et d'explorer comment elle peut contribuer de manière significative à l'optimisation de la performance publique.

La problématique centrale qui guide notre enquête repose sur la question fondamentale : "Comment l'application de l'audit qualité peut-elle véritablement contribuer à l'optimisation de la performance publique au sein des conseils régionaux marocains ?" Pour répondre à cette interrogation cruciale, nous formulons deux hypothèses clés.

H1 : La première suggère que l'intégration de l'audit qualité dans les processus organisationnels des conseils régionaux entraînera une amélioration significative de leur performance.

H2 : La seconde hypothèse souligne que la prise de conscience des acteurs publics de l'importance de l'audit qualité est un élément clé pour le succès de cette démarche.

En parcourant cet article, nous explorerons les concepts fondamentaux liés à la performance publique, l'émergence de l'audit qualité dans le secteur public, et enfin, nous évaluerons comment cette approche influe sur la réalisation concrète de la performance au niveau des conseils régionaux marocains. À travers cette démarche, nous espérons apporter des éclairages significatifs sur la manière dont l'audit qualité peut être envisagé comme un outil stratégique dans la quête d'une excellence organisationnelle au sein des institutions publiques régionales.

## **1. L'Audit Qualité dans le Secteur Public**

### **1.1 Définition de l'audit qualité**

L'audit qualité, une discipline cruciale qui transcende les frontières organisationnelles, et qui façonne l'excellence opérationnelle. En scrutant les fondements théoriques de cette pratique, nous comprenons l'importance fondamentale de l'audit qualité dans la recherche constante de l'amélioration continue des organisations.

Dans ce sens, nous jugeons nécessaire l'exploration minutieuse des différentes définitions de l'audit qualité, afin de saisir pleinement sa portée et sa signification cruciale dans la gestion de la qualité. Loin d'être une simple formalité administrative, l'audit qualité est un outil essentiel pour garantir la conformité aux normes, évaluer l'efficacité des processus et stimuler l'amélioration continue. Cette exploration des définitions de l'audit qualité va nous révéler les clés d'une performance organisationnelle optimale, où chaque concept contribue à cet objectif. Une perspective pointue, décrivant l'audit qualité comme des méthodes de contrôle utilisées dans le cadre des systèmes de gestion de la qualité, de l'environnement ou intégrés (QSE)<sup>1</sup>. Ces audits reposent sur des référentiels tels que des normes, des cadres internes ou des réglementations. En tant que processus méthodique et indépendant, l'audit qualité vise à obtenir des preuves tangibles et à évaluer objectivement la conformité aux critères d'audit (Vandeville, 2009).

L'Association française de normalisation (AFNOR), quant à elle, enrichit le débat en conceptualisant l'audit qualité comme une méthode de vérification et de contrôle, ancrée dans des systèmes de management qualité, environnemental ou intégré. Embrassant un référentiel comme base de vérification, l'AFNOR souligne la méthodologie méthodique et indépendante de l'audit, offrant des preuves tangibles pour une évaluation objective des critères définis (Bernard et al, 2003).

---

<sup>1</sup> [Les différents types d'audits qualité - Certification QSE \(certification-qse.com\)](http://certification-qse.com)

L'ISO 9001-2015, éclairant la perspective avec sa propre lueur, considère l'audit qualité comme un examen systématique et indépendant. Au cours de cet audit, la norme ISO 9001 met l'accent sur la vérification de la conformité du cadre d'administration à la norme ISO applicable, l'adéquation des procédures établies pour atteindre les objectifs de qualité, la résolution des problèmes internes, et la recherche constante d'améliorations pour le système de management<sup>2</sup>. (AUBERT.B et ses associés, 2003, p. 90) contribue à ce dialogue en définissant l'audit qualité comme un « questionnement méthodique réalisé par une personne indépendante de l'activité et dont les résultats sont documentés, qui permet d'évaluer de manière objective, étayée par des preuves, la conformité à un élément du système qualité ».

Ainsi, ce débat éloquent sur l'audit qualité, riche en perspectives et en nuances, illustre la diversité des approches et souligne l'importance cruciale de cette discipline dans la quête incessante de l'amélioration continue et de l'excellence organisationnelle.

### **1.2 Les normes internationales de qualité et leur adaptation au management public**

Au cœur de cette discussion sur le Management par la Qualité Totale (TQM), un concept qui a pris racine dans les années 80 avec l'adoption du Total Quality Control (TQC), émerge une vision dynamique du leadership organisationnel. Ce concept a évolué au fil du temps pour se cristalliser dans ce que l'on reconnaît aujourd'hui comme le Management par la Qualité Totale, un consensus international inscrit dans les normes ISO 9000 (Sussland, 1996).

Fondamentalement, le Management par la Qualité Totale transcende la notion que la qualité ne devrait pas être simplement un objectif isolé, mais plutôt la mesure ultime de la performance à tous les niveaux de l'organisation. Cette philosophie trouve son application universelle, que ce soit dans le secteur privé ou public. Elle s'appuie sur une gestion orientée client et marché, axée sur la satisfaction des clients conformément à leurs exigences et normes spécifiques.

Les normes ISO 9000 jouent un rôle central dans la mise en œuvre de cette approche, fournissant un cadre précis pour l'établissement de systèmes de qualité efficaces, avec une emphase particulière sur la satisfaction de la clientèle (Nations Unies, 2001). Les critères de qualité, tels que la convivialité, la disponibilité, la sécurité, la facilité de maintenance, la fiabilité, la ponctualité et les coûts, sont considérés comme des caractéristiques essentielles conformes à ces normes internationales.

Dans le secteur public, la certification ISO 9000 est utilisée pour superviser l'intégralité du processus de gestion de la qualité, depuis la définition des objectifs jusqu'à l'analyse des améliorations, tout en restant en conformité avec les normes ISO 9000. Ces normes,

---

<sup>2</sup> [L'audit Qualité \(qualidis.fr\)](http://qualidis.fr)

initialement conçues pour l'industrie, se sont transformées en références générales pour les systèmes de gestion de la qualité, applicables à toutes les organisations, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, offrant une précieuse opportunité d'améliorer ces systèmes (Holzer et al., 2009).

Le succès des normes ISO 9000 dans l'industrie manufacturière a incité les organisations publiques à les adapter à leurs propres systèmes de gestion de la qualité. Une adaptation minutieuse et perspicace de ces normes aux contextes spécifiques des organisations publiques permet de tirer également profit de leur succès éprouvé (Holzer et al., 2009).

En résumé, la mise en place d'un solide système de gestion de la qualité s'avère particulièrement bénéfique dans les situations où la prévention et la correction préalable des problèmes sont possibles. L'administration publique, en tant que service destiné à la population, a soumis les normes internationales ISO 9000/9001/9004 à des tests à divers niveaux, soulignant l'importance d'une adaptation minutieuse de ces normes au contexte spécifique pour garantir le succès (Holzer et al., 2009).

### **1.3 Les normes ISO de la qualité universellement adoptées**

#### **- ISO 9000 : 2015 : Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire**

Cette norme internationale fournit les concepts, principes et vocabulaire essentiels pour les systèmes de management de la qualité (SMQ). Elle est destinée à aider les utilisateurs à comprendre ces concepts et à mettre en place efficacement un SMQ.

La norme couvre les principes de base du management de la qualité, les termes et définitions, et s'applique à tous les types d'organismes<sup>3</sup>.

#### **▪ Iso 9001 : 2015 : Systèmes de management de la qualité — Exigences**

La norme ISO 9001 :2015 est un système de management de la qualité qui aide les entreprises à améliorer leurs performances globales. Elle garantit que les produits et services répondent aux exigences des clients et aux réglementations en vigueur. Elle prend en compte les risques et opportunités, favorise la satisfaction client et démontre la conformité aux exigences spécifiées. La norme utilise une approche processus basée sur le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) <sup>4</sup>et une approche par les risques<sup>5</sup>.

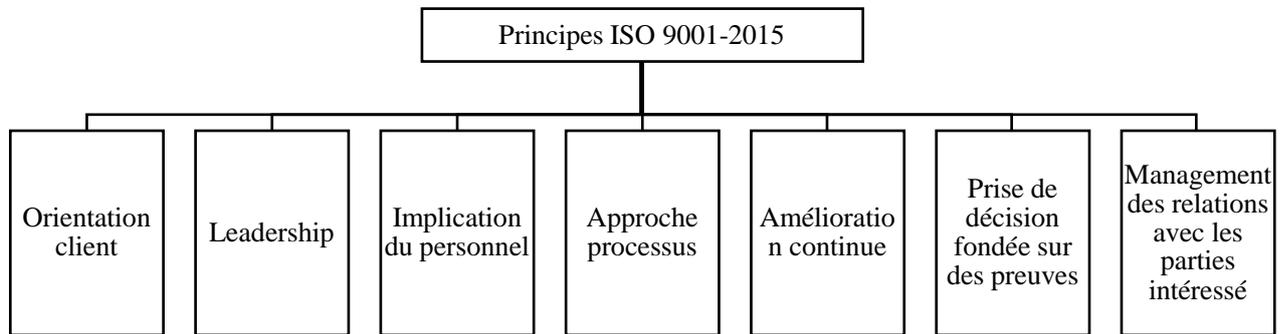
<sup>3</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>

<sup>4</sup> Selon iso 9001-2015 : le cycle PDCA permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée et que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre.

<sup>5</sup> Selon iso 9001-2015 : L'approche par les risques permet à un organisme de déterminer les facteurs susceptibles de provoquer un écart de ses processus et de son système de management de la qualité par

Néanmoins, la norme iso 9001-2015 repose sur sept principes de base :

**Figure 1: Principes ISO 9001-2015.**



**Source : Par l'auteur**

**- ISO 9004 :2018 - Lignes directrices pour l'amélioration des performances**

La norme ISO 9004 : 2018 offre des orientations essentielles permettant aux organisations de maintenir des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en constante évolution. Elle se base sur les principes de gestion de la qualité énoncés dans l'ISO 9000 :2015. Lorsqu'ils sont appliqués de manière adéquate, ces principes peuvent servir de socle pour harmoniser les valeurs et les stratégies d'une organisation. Tandis que l'ISO 9001 : 2015 vise à établir la confiance dans les produits et services d'une organisation, la norme ISO 9004 : 2018 cherche à établir la confiance dans la capacité de l'organisation à atteindre des performances durables<sup>6</sup>.

**- Adaptation de la norme iso 9001 au secteur public**

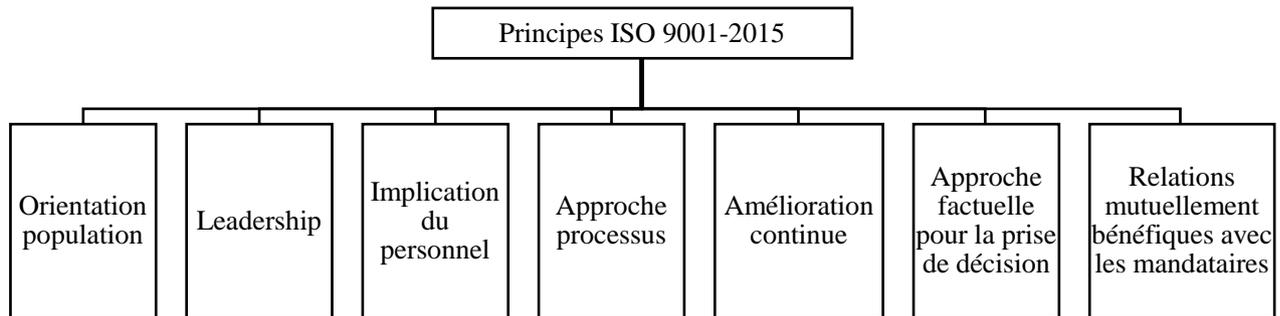
Les mêmes principes, avec quelques ajustements, qui guident la gestion de la qualité, sont à présent présentés ici dans le contexte des exigences d'une gouvernance efficace au sein des organisations publiques. De plus, nous illustrons ces principes avec des exemples des bénéfices qu'ils apportent lorsqu'ils sont mis en œuvre, ainsi que des actions habituellement entreprises par la direction pour appliquer ces principes en vue d'améliorer les performances du secteur public. En harmonisant ces principes de gestion de la qualité avec les défis spécifiques de la gouvernance publique, nous pouvons créer des fondements solides pour une gestion transparente, efficace et orientée vers la valeur au sein des organisations publiques (ONUDI<sup>7</sup> 2005).

rapport aux résultats attendus, de mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent

<sup>6</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:fr>

<sup>7</sup> L'organisation des Nations Unies pour le développement industriel

**Figure 2: Principes ISO 9001-2015 dans le cadre des administrations publiques.**



**Source : ONUDI 2005**

▪ **Principe 1 : Orientation population**

Une gouvernance efficace repose sur la connexion profonde avec la population, dépassant les attentes pour une utilisation efficace des ressources et une loyauté renforcée. Cela implique des mesures clés telles que des enquêtes d'opinion, alignement des objectifs sur les besoins, intégration des attentes communautaires, gestion méthodique des relations pour équilibrer satisfaction publique et intérêts des parties prenantes.

▪ **Principe 2 : Leadership**

Les dirigeants, architectes de la vision gouvernementale, sont responsables de créer un environnement propice à l'engagement de chacun pour atteindre les objectifs. Les avantages de ce leadership actif incluent une meilleure compréhension des buts, une coordination harmonieuse et une réduction des failles de communication.

L'application de ce principe implique la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes, de la population aux employés, fournisseurs, investisseurs, collectivités locales et la société entière. Elle requiert une vision claire, des objectifs réalistes, la promotion de valeurs équitables et éthiques, la création de confiance, et l'élimination des appréhensions. Les dirigeants doivent fournir ressources, formation, liberté d'initiative responsable, tout en valorisant et reconnaissant les contributions individuelles.

▪ **Principe 3 : Implication du personnel**

Les individus, à tous les échelons, constituent la pierre angulaire d'un système de gouvernance, et leur pleine participation permet d'exploiter leurs compétences au bénéfice de tous. Les avantages de cette mobilisation sont manifestes : des individus motivés, investis et engagés au sein du système de gouvernance, une culture d'innovation et de créativité pour atteindre les objectifs, un personnel responsable de ses performances individuelles, et une attitude proactive en faveur de l'amélioration continue.

La mise en œuvre du principe de l'implication du personnel englobe divers aspects, tels que la compréhension par le personnel de l'importance de sa contribution et de son rôle au sein du système de gouvernance, l'identification des obstacles entravant les performances, l'acceptation de la responsabilité individuelle pour résoudre les problèmes, l'évaluation régulière de la performance par rapport aux objectifs personnels, la recherche active d'opportunités pour accroître les compétences, les connaissances et l'expérience, la libre transmission du savoir-faire et de l'expérience à tous les niveaux, ainsi que la promotion d'un débat ouvert sur les problèmes et les questions, fondement de la démocratie.

▪ **Principe 4 : Approche processus**

L'efficacité dans l'atteinte des objectifs est grandement favorisée lorsque les ressources et les activités sont gérées de manière cohérente comme un processus intégré. Cette approche offre des avantages significatifs, tels que la réduction des coûts et des délais grâce à une utilisation efficace des ressources, l'amélioration des résultats avec une prévisibilité accrue, ainsi qu'une focalisation sur les opportunités d'amélioration, classées par ordre de priorité.

La mise en œuvre du principe de l'approche processus comporte plusieurs aspects essentiels, notamment la définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat souhaité, la désignation claire des responsabilités pour la gestion des activités clés, l'analyse et la mesure du potentiel des activités centrales, l'identification des interactions des activités essentielles avec les différentes fonctions de l'organisme, l'attention portée aux facteurs, tels que les ressources, les méthodes, et les équipements, qui amélioreront ces activités centrales, ainsi que l'évaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les parties prenantes, notamment la population, les mandataires, et d'autres parties impliquées.

▪ **Principe 5 : Amélioration continue**

L'objectif constant de tout système de gouvernance devrait être l'amélioration continue de sa performance globale. Cet engagement offre des avantages notables, notamment une harmonisation des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques, ainsi qu'une agilité et une réactivité accrues, que ce soit face aux opportunités ou en cas de crise.

La mise en pratique du principe de l'amélioration continue implique plusieurs éléments clés, à savoir l'adoption d'une approche cohérente à l'échelle de l'ensemble du système de gouvernance en vue d'améliorer en permanence les performances, la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue, la transformation de l'amélioration continue des produits, des processus et des systèmes en un objectif partagé par chaque individu au sein de l'organisme. De plus, il est nécessaire d'établir des objectifs pour orienter l'amélioration continue et de mettre

en place des mesures pour en assurer le suivi, tout en reconnaissant et en célébrant les progrès accomplis.

▪ **Principe 6 : Approche factuelle pour la prise de décisions**

La prise de décision efficace repose sur une analyse rigoureuse des données et des informations pertinentes. Les avantages de cette approche sont multiples : des décisions éclairées, une meilleure capacité à démontrer l'efficacité des décisions passées grâce à des données factuelles enregistrées, ainsi qu'une aptitude accrue à examiner, remettre en question, et ajuster les opinions et les décisions.

La mise en application du principe de l'approche factuelle pour la prise de décisions comporte plusieurs éléments essentiels. Il est primordial de garantir que les données et les informations sont suffisamment précises et fiables, tout en les rendant accessibles à ceux qui en ont besoin, favorisant ainsi la transparence. De plus, il est nécessaire d'analyser ces données et informations à l'aide de méthodes valides, et de s'assurer que les décisions et les actions découlent d'une analyse factuelle, tout en étant équilibrées par l'expérience et l'intuition.

▪ **Principe 7 : Relations mutuellement bénéfiques avec les mandataires**

Un système de gouvernance et ses mandataires sont interdépendants, et des relations mutuellement bénéfiques renforcent leur capacité à créer de la valeur. Les avantages sont multiples : une meilleure aptitude à générer de la valeur pour les deux parties, une souplesse et une réactivité accrues face à l'évolution des demandes et des attentes de la population, ainsi qu'une optimisation des coûts et des ressources.

La mise en pratique du principe des relations mutuellement bénéfiques avec les mandataires implique plusieurs éléments clés. Il s'agit d'établir des relations qui équilibrent les avantages à court terme et les considérations à long terme, de partager les acquis et les ressources avec les partenaires, de favoriser une communication claire et ouverte, de partager l'information et les plans futurs, et de mettre en place des activités communes de développement et d'amélioration. De plus, il est essentiel d'inspirer, d'encourager et de reconnaître les améliorations et les réalisations des mandataires.

En gros, les normes internationales ISO de la qualité représentent un consensus mondial autour des meilleures pratiques visant à garantir la qualité des produits et services. Elles établissent des lignes directrices essentielles pour les systèmes de gestion de la qualité, couvrant l'ensemble du processus, de la conception à la mise en œuvre, indépendamment du produit ou service en question. Ces normes se révèlent également appropriées pour orienter les affaires publiques, formant ainsi un ensemble de règles exemplaires (ONUDI 2005).

Plus précisément, les normes ISO 9000/9001/9004 détaillent comment s'assurer qu'une entité, qu'il s'agisse d'un producteur, d'un prestataire de services ou d'une administration publique, possède les capacités nécessaires, y compris les ressources, pour se conformer à ces normes et fournir des produits ou services de qualité supérieure. Ces normes, bien que fournissant des lignes directrices générales, nécessitent une adaptation aux spécificités de chaque contexte, qu'il s'agisse de systèmes de gestion de la qualité ou de systèmes de gouvernance, afin de garantir une application efficace dans chaque situation particulière.

## **2. Performance Publique : Concepts Fondamentaux**

### **2.1 Définition de la performance publique et ses évolutions**

L'une des premières définitions de la performance a été proposée par le psychologue américain Walter Dill Scott en 1915. Selon Scott, la performance est "la mesure dans laquelle une personne est capable d'accomplir une tâche donnée dans un temps donné" (Schmidt et Bjork, 1992). Cette définition a été influencée par les travaux de Frederick Winslow Taylor sur la gestion scientifique, qui cherchait à améliorer l'efficacité et la productivité des travailleurs en utilisant des méthodes de mesure et d'analyse.

En outre, la notion de performance a connu une évolution significative au fil des années. Initialement, elle était associée à la réalisation d'objectifs quantitatifs, tels que la production de biens et de services dans des délais impartis. Cette définition étroite a été critiquée pour son manque de prise en compte des aspects qualitatifs du travail, tels que la satisfaction des clients et des employés, la qualité des produits et services et les impacts environnementaux (Armstrong et Baron, 2005).

Au fil du temps, la notion de performance s'est élargie pour inclure des dimensions plus qualitatives, telles que la créativité, l'innovation et l'adaptabilité. Cette approche plus large permet de mieux prendre en compte les facteurs humains et organisationnels qui contribuent à la réussite d'une entreprise (Pfeffer, 2007).

Aujourd'hui, la notion de performance est également associée à des considérations éthiques et sociales, telles que la responsabilité sociale de l'entreprise, l'impact environnemental et la qualité de vie au travail. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de leur rôle dans la société et cherchent à concilier la performance économique avec les enjeux sociaux et environnementaux (Williams et Krane, 2015).

### **2.2 Modèles théoriques de la gestion de la performance publique**

Le monde de la performance publique est devenu un sujet brûlant, suscitant un intérêt croissant au sein des sphères politiques, administratives et académiques. Les collectivités locales,

conscientes de la nécessité d'améliorer la gestion de leurs actions et de leurs structures, se lancent dans des démarches de performance (INET, 2006, Carassus et Gardey, 2009).

Toutefois, la performance publique demeure un concept insaisissable, sans définition précise ni cadre communément accepté. Il en résulte une situation complexe, où la notion de performance est surchargée de multiples définitions qui se superposent, souvent inadaptées car elles sont soit trop générales, soit importées sans discernement. Cette confusion engendre une certaine indétermination, avec les différents acteurs qui donnent à la performance des interprétations variées. Il est intéressant de noter que plusieurs études mettent en évidence le manque d'abstraction dans les pratiques du secteur public (Nioche, 1991), ainsi que la tendance à une simplification excessive par l'application directe d'outils et de pratiques issus du secteur privé (Labourdette, 1996).

Face à ce défi, il devient crucial d'établir un référentiel explicite et reconnu pour guider les démarches de performance publique. Il est nécessaire de développer des approches spécifiquement adaptées au contexte des collectivités locales, prenant en compte leurs objectifs, leurs contraintes et leur mission de service public. Cela permettra de mieux appréhender les enjeux complexes liés à la performance et d'éviter les pièges d'une approche simpliste et standardisée.

Dans ce sens, pour présenter un cadrage théorique à la notion de la performance publique, il est primordial de se référer aux travaux de Hood. L'écrivain Hood est l'un des pionniers de la notion de performance publique. En s'appuyant sur le cadre théorique du New Public Management, (Hood, 1995), met en avant cinq principes fondamentaux pour appréhender cette notion.

Tout d'abord, il prône un management axé sur les résultats, ce qui transforme le rôle traditionnel du fonctionnaire en celui d'un gestionnaire responsable des résultats. Cette approche met l'accent sur l'efficacité et l'obtention de résultats tangibles.

Ensuite, il souligne l'importance de mesurer l'impact des actions entreprises. Cela nécessite de définir au préalable les finalités et les objectifs stratégiques de l'administration publique, de prendre en compte la contribution des partenaires et d'améliorer la diffusion de l'information entre les différents acteurs.

Hood met également l'accent sur la satisfaction du client en orientant pleinement l'action de l'administration vers la satisfaction de l'utilisateur. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des outils d'analyse des besoins et des attentes des usagers, ainsi que de différencier les services et prestations offerts.

Un autre principe fondamental est la volonté d'assainir les finances publiques, en calculant les coûts de manière rigoureuse. Dans certains cas, cela peut conduire à l'externalisation ou à la privatisation de certains services.

Enfin, (Hood, 1995) souligne l'amélioration de la sincérité des comptes publics en appliquant des principes de comptabilité privée et en prenant en compte l'approche patrimoniale de la collectivité. Cela implique notamment la présentation d'un bilan reflétant la valeur des biens de la collectivité et la certification des comptes par un organisme indépendant.

Toujours selon (Hood, 1995), la performance publique concerne les directions et services de la collectivité, ainsi que la collectivité dans son ensemble, en référence à ses parties prenantes. Les objectifs de la performance publique locale sont donc de répondre aux besoins et aux niveaux de satisfaction des usagers et des acteurs locaux. Les mesures de la performance publique incluent l'importance de l'impact et des effets des politiques publiques, la satisfaction des citoyens, usagers et contribuables, la perception de la qualité des services publics locaux, ainsi que l'utilisation optimale des ressources et l'optimisation des recettes.

Dans cette optique, l'apprentissage provient de l'amélioration des informations communiquées aux acteurs locaux. Les parties prenantes de la performance publique sont les partenaires contribuant à l'action publique locale, tels que les contribuables, les banques, le gouvernement, ainsi que les entreprises implantées et potentielles. Les valeurs sous-jacentes à la performance publique sont l'efficacité, la rentabilité et la légalité, dans le cadre d'un management axé sur les résultats et la volonté d'assainissement et de sincérité des comptes publics.

D'un autre point de vue, et d'après les travaux de (Bouckaert et Pollitt, 2004), la performance publique revêt une signification complexe et multidimensionnelle. Elle se décline en différents aspects qui convergent pour évaluer et améliorer l'action publique dans un souci de répondre aux besoins socio-économiques de la collectivité.

Bouckaert et Pollitt, mettent en évidence un système de pilotage qui embrasse tant les dimensions internes que les dimensions externes de la performance publique. La dimension interne concerne les processus internes, la qualité des actions entreprises et l'efficacité dans l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés. D'un autre côté, la dimension externe s'intéresse aux problèmes socio-économiques, les interprète en fonction des besoins de la société et évalue les résultats obtenus par l'action publique.

En outre, ce système repose sur une boucle de gestion de la performance, créant ainsi un lien étroit entre les dimensions interne et externe. Cela permet d'assurer une évaluation continue des actions menées, en alignant les objectifs fixés avec les résultats obtenus et les besoins identifiés.

Pour appréhender la performance publique de manière complète, il est essentiel de la décomposer en différents objets de performance. Parmi ces objets, on trouve la pertinence des objectifs par rapport aux besoins de la collectivité, l'efficacité dans l'utilisation des ressources pour produire des résultats, l'efficacité de la gestion en termes de résultats finaux ou intermédiaires par rapport aux objectifs déclarés, ainsi que l'utilité globale de l'action publique par rapport aux résultats obtenus et aux besoins identifiés.

Par ailleurs, la performance publique se concentre sur l'intérêt général et cherche à satisfaire les attentes des citoyens et des acteurs locaux. Elle vise à répondre aux besoins socio-économiques de la collectivité et à générer un niveau élevé de satisfaction des usagers des services publics locaux. Ainsi, les mesures de performance prennent en compte l'impact et les effets des politiques publiques, ainsi que la qualité perçue des services rendus.

En examinant la performance publique d'un point de vue interne, il est crucial d'évaluer la qualité des processus internes. Cela permet de favoriser l'apprentissage organisationnel, en mettant l'accent sur l'adaptation et la génération de nouvelles connaissances. Les objectifs et les actions managériales sont ainsi analysés dans le contexte de la production de services et des besoins environnementaux, favorisant ainsi une amélioration continue des pratiques.

En somme, selon Bouckaert et Pollitt la performance globale publique est une mesure utilisée pour évaluer l'efficacité et l'efficacité de l'administration publique. Elle comprend plusieurs dimensions, telles que la qualité des services publics, la transparence, la responsabilité, l'efficacité de la gestion des ressources, la satisfaction des usagers et l'impact sur la société dans son ensemble.

De surcroît, selon la Banque mondiale, "la performance globale publique fait référence aux résultats obtenus par le gouvernement dans l'accomplissement de ses fonctions réglementaires, de gestion et de prestation de services publics" (Banque mondiale, 1995). Cette définition souligne l'importance de mesurer non seulement les résultats de l'administration publique, mais également la manière dont elle atteint ces résultats.

La performance globale publique est importante car elle permet aux gouvernements de mieux comprendre les besoins et les attentes des citoyens, d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et de renforcer la transparence et la responsabilité. Elle peut également contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources publiques et à la réduction de la corruption.

Cependant, la mesure de la performance globale publique peut être complexe et subjective. Les gouvernements peuvent avoir des objectifs et des priorités différents en termes de prestation de services publics, ce qui peut rendre difficile la comparaison entre les différents pays ou régions. De plus, les mesures de performance peuvent être influencées par des facteurs tels que les

changements politiques ou économiques, les différences culturelles et les attentes des usagers (Pollitt et Bouckaert, 2004).

Malgré ces défis, la mesure de la performance globale publique reste importante pour garantir une administration publique efficace et responsable. En utilisant des approches et des outils appropriés, les gouvernements peuvent mesurer et améliorer leur performance globale publique pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des citoyens.

En résumé, pour un système de pilotage de la performance publique efficace, il faut prendre en compte à la fois les dimensions territoriales et organisationnelles. En s'appuyant sur des valeurs d'efficacité organisationnelle et environnementale, tout en veillant à répondre aux besoins socio-économiques de la collectivité dans une perspective de justice sociale et d'intérêt général.

### 2.3 Les caractéristiques de la performance publique

La performance globale publique est une approche de gestion qui cherche à évaluer l'efficacité et l'efficacité des organisations publiques dans la réalisation de leurs objectifs. Elle comprend plusieurs caractéristiques clés qui sont importantes pour mesurer la performance globale d'une organisation publique.

#### - **L'orientation client :**

L'orientation client est l'une des caractéristiques clés de la performance globale publique. Elle consiste à centrer les efforts de l'organisation sur les besoins et les attentes des citoyens et des parties prenantes, plutôt que sur les processus et les procédures internes de l'organisation (Parmenter, 2015). L'orientation client permet de garantir que l'organisation publique est centrée sur les citoyens et qu'elle fournit des services de haute qualité.

#### - **La mesure de la performance :**

La mesure de la performance est une autre caractéristique importante de la performance globale publique. Elle consiste à utiliser des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer les résultats de l'organisation publique. Les KPI peuvent inclure des mesures telles que la satisfaction des clients, la qualité des services et la productivité de l'organisation (Kaplan et Norton, 1996). Les KPI permettent à l'organisation de surveiller et de mesurer sa performance par rapport à ses objectifs.

#### - **La transparence :**

La transparence est également une caractéristique importante de la performance globale publique. Elle consiste à rendre compte de manière transparente des résultats de l'organisation publique aux parties prenantes et aux citoyens. La transparence est essentielle pour établir la

confiance et la crédibilité de l'organisation publique auprès de ses parties prenantes (Mulgan, 2006).

- **La participation des parties prenantes :**

La participation des parties prenantes est une caractéristique clé de la performance globale publique. Elle implique de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes pour comprendre leurs besoins et attentes et pour s'assurer que les résultats de l'organisation publique répondent à leurs attentes (Bovaird et Löffler, 2016). La participation des parties prenantes peut aider à accroître la confiance des citoyens dans l'organisation publique et à améliorer la qualité des services fournis.

En conclusion, la performance globale publique comprend plusieurs caractéristiques clés qui sont importantes pour mesurer la performance globale d'une organisation publique. L'orientation client, la mesure de la performance, la transparence et la participation des parties prenantes sont autant de caractéristiques clés qui peuvent aider à garantir que l'organisation publique fournit des services de haute qualité et répond aux attentes des citoyens et des parties prenantes. Les décideurs publics devraient donc s'efforcer de mettre en place ces caractéristiques pour assurer une gestion publique efficace et efficiente.

### **3. Evaluation de l'impact de l'audit qualité sur la réalisation de la performance**

#### **3.1 La méthodologie de recherche**

Dans le domaine des sciences économiques et de gestion, toute recherche scientifique doit s'inscrire dans l'un des paradigmes suivants : positivisme, constructivisme ou interprétativisme, pour mieux appréhender la complexité des phénomènes étudiés, dans le cadre de notre article nous nous sommes basés sur le constructivisme pour répondre à la problématique, Le choix du constructivisme dans notre étude découle de la conviction que l'application de l'audit qualité ne peut être pleinement comprise sans prendre en compte les constructions sociales et les perceptions des acteurs au sein des conseils régionaux marocains.

Dans cette étude nous avons opté pour l'approche qualitative, cette approche nous permettra d'aller au-delà des données quantitatives et d'explorer les dimensions qualitatives et contextuelles, essentielles pour dévoiler les facteurs qui influencent la réussite de l'audit qualité dans le contexte spécifique des conseils régionaux marocains. En combinant le constructivisme avec une approche qualitative, notre recherche vise à offrir une analyse holistique et contextualisée de l'impact de l'audit qualité sur la performance publique.

##### **3.1.1 Le constructivisme**

Selon la perspective du constructivisme, telle que décrite par (Largeault, 1993), la réalité d'un objet réside dans notre capacité à le construire, à en créer un exemplaire ou à le calculer

explicitement. Cette approche remet en question la recherche de vérité absolue par la déduction programmable, privilégiant plutôt une norme de faisabilité basée sur une intuition reprogrammable.

Dans ce paradigme, deux hypothèses, telles que présentées par (Le Moigne, 1995), sont centrales : L'hypothèse phénoménologique souligne l'irréversibilité de la cognition, mettant en avant le rôle essentiel du sujet connaissant dans la construction de la connaissance. Le temps de l'action est inextricablement lié à cette irréversibilité. L'hypothèse téléologique suggère que le comportement cognitif se comprend mieux en termes de finalités plutôt qu'en termes de causes efficientes. De plus, ces finalités évoluent souvent de manière endogène, générées par le sujet lui-même.

Piaget (1967) a également contribué à cette perspective en considérant la connaissance comme un processus de construction, avant d'être un résultat. Pour lui, l'intelligence organise le monde en s'organisant, et la séparation entre le connu et le connaissant est floue.

Finalement, le paradigme constructiviste considère qu'il n'existe pas une réalité objective, même imparfaite, mais plutôt des réalités multiples, formées par des constructions mentales individuelles ou collectives et en constante évolution au fil du temps.

### **3.1.2 L'approche qualitative**

Dans le débat sur les approches méthodologiques en recherche sociale, la méthodologie quantitative est souvent présentée comme une démarche ancrée dans l'approche scientifique des phénomènes naturels, fortement influencée par le positivisme (Bryman, 1984). Cette approche favorise l'utilisation d'enquêtes sociales comme principal outil de recherche, permettant ainsi d'explorer les hypothèses épistémologiques sous-jacentes et de réaliser des analyses secondaires sur des données préalablement collectées.

D'un autre côté, la recherche qualitative est positionnée comme une démarche exploratoire ancrée dans l'observation, visant à générer de nouvelles hypothèses et théories. Selon Bryman (1988), elle adopte un modèle naturel de la science, mettant l'accent sur le constructivisme et l'interprétation plutôt que sur la recherche d'une vérité objective. Cette méthode, qui s'appuie sur des techniques telles que l'étude de cas, l'observation et l'entretien, génère des données qualitatives plutôt que quantitatives.

En somme, le choix entre méthodologie quantitative et qualitative dépend de la problématique de recherche, selon le guide du chercheur (Trow et al., 1956). Il est essentiel de reconnaître que l'approche qualitative ne se limite pas à une perspective interprétativiste, mais peut s'adapter à différentes positions épistémologiques, garantissant que le processus de recherche puisse répondre aux objectifs inhérents au paradigme sous-jacent (Gephart, 2004). Ce débat souligne

la diversité des approches méthodologiques et la nécessité d'adaptabilité pour répondre aux spécificités de chaque recherche.

### **3.1.3 L'entretien comme outil de collecte des données**

Trois catégories principales d'entretiens sont distinguées : l'entretien directif, caractérisé par des questions préformatées et posées de manière uniforme à l'ensemble des interviewés ; l'entretien non-directif, où la personne interrogée s'exprime librement en réponse à une question ouverte couvrant la problématique ; et enfin, l'entretien semi-directif, positionné entre les deux précédents. Ce dernier ne se situe ni complètement dans la sphère fermée ni entièrement dans celle de l'ouverture. L'enquêteur s'appuie sur un guide d'entretien structuré, servant de trame pour conduire l'entretien. L'utilisation de questions ouvertes et de relances offre à l'interviewé la possibilité d'approfondir son discours. Il s'agit du type d'entretien le plus fréquemment utilisé (Bloor et Wood 2006).

En référence à Bloor et Wood (2006), l'entretien semi-directif implique l'utilisation d'un guide d'entretien, défini comme un document contenant des questions ou des thèmes orientant la discussion. Les caractéristiques spécifiques des individus, telles que l'âge, le sexe, le statut matrimonial, etc., ne sont pas prises en compte.

L'élaboration du guide d'entretien est orientée par l'objectif global de l'étude, les objectifs spécifiques, ainsi que d'autres aspects liés au thème sous-jacent à l'étude. Conformément aux propositions de Philippe Baumard dans son ouvrage collectif "Méthodologies de recherche en management" (1999), l'entretien semi-directif peut aborder divers types de questions, notamment les questions principales, les questions d'investigation visant à clarifier des réponses floues ou à obtenir des exemples, ainsi que les questions d'implication faisant suite aux questions principales. Au cours de l'entretien, certaines questions peuvent être omises si l'individu interrogé se montre réticent sur certains sous-thèmes, et si le chercheur souhaite éviter tout blocage.

## **3.2 Les résultats de la collecte des données**

### **3.2.1 Le cadre général de l'opération de collecte**

Dans le cadre de cette étude, des entretiens ont été menés auprès des chefs de service audit interne au niveau du conseil régional de trois régions, à savoir la région orientale, la région Darâa-Tafilalet, et la région Béni Mellal-Khénifra. La méthodologie adoptée a consisté en l'utilisation d'un guide d'entretien, élaboré spécifiquement pour comprendre la perception de l'audit qualité et son lien avec la performance organisationnelle.

Les trois participants étaient des professionnels occupant des postes clés au sein des conseils régionaux, offrant une diversité de perspectives sur la gestion de la qualité et de la performance

dans le secteur public. La variété des rôles, des positions, et des expériences a enrichi la collecte des données en fournissant des informations pertinentes et contextuelles.

Le guide d'entretien a été spécifiquement conçu pour cette étude, prenant en compte les spécificités de chaque région. Cette approche a permis de contextualiser les réponses et d'assurer une compréhension approfondie des nuances propres à chaque conseil régional.

L'analyse des réponses a été structurée selon six catégories thématiques. Chaque catégorie représente un aspect clé de la relation entre l'audit qualité et la performance organisationnelle, offrant ainsi une vue d'ensemble complète.

**Introduction :** Les réponses sous cette catégorie fournissent un aperçu du contexte général et des premières impressions des participants concernant l'importance de l'audit qualité.

**Expériences et Interactions :** Cette catégorie explore les expériences concrètes et les interactions des participants dans leur région respective, soulignant les moments où la qualité et la performance ont été mises en évidence.

**Perception de l'Audit Qualité :** Les réponses dans cette section offrent un éclairage sur la manière dont les participants perçoivent l'audit qualité, son utilité, et son impact sur les processus organisationnels.

**Normes Sociales et Culturelles :** Cette catégorie examine l'influence des normes sociales et culturelles locales sur la compréhension et la pratique de l'audit qualité.

**Perspective Personnelle :** Les réponses ici mettent en lumière la façon dont la perception personnelle des participants influe sur leur compréhension de l'impact des tests de qualité sur la performance.

**Adoption de Normes Internationales :** Cette catégorie explore la sensibilisation et l'envisagement d'adopter des normes internationales, comme l'ISO 9001, et les considérations à cet égard.

Cette structure thématique permettra une analyse approfondie et une présentation claire des résultats de la collecte des données, offrant ainsi une compréhension holistique de la perception de l'audit qualité dans le contexte régional spécifique.

### 3.2.2 Réponses collectées par thème

Les réponses collectées par thème peuvent être résumées comme suit :

**Tableau 1 : le résumé des réponses collectées auprès des trois auditeurs régionaux**

Thème	Région orientale	Région Béni Mellal-Khénifra	Région Darâa-Tafilalet	Réponse collective
<b>Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La qualité est associée au respect des normes, garantissant la confiance des partenaires et des citoyens.</li> <li>-La performance est liée à l'efficacité opérationnelle, à la réalisation des objectifs, et à la capacité d'adaptation.</li> <li>-Importance d'un système de mesure de la performance des régions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La qualité est une combinaison de caractéristiques répondant aux besoins, adaptée à la culture locale.</li> <li>-La performance inclut l'efficacité opérationnelle, l'innovation, la durabilité, et la responsabilité sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La qualité est associée au choix judicieux, au respect des lois, et à la qualité du travail.</li> <li>-La performance est l'évaluation du projet, tandis que la qualité se réfère à l'évaluation du cheminement des projets.</li> </ul>	
<b>Expériences et Interactions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expérience d'audit des conventions de partenariat et des associations.</li> <li>-La qualité liée à la clarté des termes, la conformité légale, et la facilitation de la collaboration.</li> <li>-La performance dépend de la gestion efficace des risques et de l'efficacité opérationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expérience d'audit du fonds de développement rural avec un impact positif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expérience d'auto-évaluation dans le cadre du fonds de développement rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interdépendance entre qualité et performance.</li> <li>-Importance de l'adaptabilité et de la flexibilité.</li> </ul>
<b>Perception de l'Audit Qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'audit qualité est crucial pour garantir la confiance, et gérer les risques.</li> <li>-Les résultats des audits sont une source précieuse de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'audit qualité est la feuille de route pour atteindre la performance organisationnelle.</li> <li>-Les résultats des audits sont utilisés pour régler les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'audit qualité comme processus essentiel dans la construction de la qualité.</li> <li>-Les résultats des audits contribuent à l'acquisition de</li> </ul>	

	connaissances sur la performance.	dysfonctionnements et atteindre la performance.	connaissances sur la performance.	
<b>Normes Sociales et Culturelles</b>				<p>-Les normes sociales et culturelles influent sur les attentes en matière de qualité.</p> <p>-Les normes culturelles traditionnelles peuvent impacter les audits qualité.</p>
<b>Perspective Personnelle</b>				<p>-La perspective personnelle peut influencer la perception des tests de qualité sur la performance.</p> <p>-Importance de rester ouvert à l'apprentissage malgré les perspectives personnelles.</p>
<b>Adoption de Normes Internationales</b>				<p><b>Les avantages :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amélioration de la qualité</li> <li>-Promotion des investissements</li> <li>-Création d'emploi</li> <li>-Adhésion aux normes internationales</li> <li>-Renforcement de la confiance des parties prenantes</li> </ul> <p><b>Les défis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts initiaux et résistance au changement comme défis potentiels</li> </ul>

Source : Par l'auteur

Au cours de la collecte de données, diverses perspectives et expériences ont émergé, offrant un tableau riche et nuancé de la manière dont la qualité et la performance sont perçues dans les trois régions. Les participants ont partagé leurs interactions avec ces concepts, mettant en lumière des aspects tels que la clarté des termes, la conformité légale, et l'importance cruciale de l'audit qualité. Ces résultats variés reflètent la diversité des contextes culturels et organisationnels dans lesquels évoluent les participants. Nous les avons confrontés aux concepts théoriques énoncés précédemment, dans ce sens, il est pertinent de synthétiser ces données pour mettre en évidence les points clés émergents en suite.

**Tableau 2 : les interactions des participants avec les concepts théoriques**

Thèmes	Concepts Théoriques	Convergences	Divergences
<b>Introduction</b>	Importance de la qualité et de la performance dans l'audit.	Convergence sur l'importance de la qualité et de la performance.	Divergences sur la définition précise de la qualité et de la performance dans chaque région.
<b>Expériences et Interactions</b>	Interactions clarifiant la qualité et la performance.	Convergence sur l'importance de la clarté des termes et de la conformité légale.	Divergences sur les critères spécifiques de qualité et de performance.
<b>Perception de l'Audit Qualité</b>	L'audit qualité comme processus crucial pour construire la qualité.	Convergence sur le rôle essentiel de l'audit qualité.	Divergences sur les aspects spécifiques considérés comme cruciaux dans chaque région.
<b>Normes Sociales et Culturelles</b>	Impact des normes sociales et culturelles sur la perception de la qualité et de la performance.	Convergence sur l'influence des normes culturelles.	Divergences sur les valeurs culturelles spécifiques ayant un impact.
<b>Perspective Personnelle</b>	L'influence de la perspective personnelle sur l'interprétation des tests de qualité.	Convergence sur l'importance de rester ouvert à l'apprentissage.	Divergences sur les biais perceptuels individuels.
<b>Adoption de Normes Internationales</b>	Avantages et défis de l'adoption des normes internationales.	Convergence sur les avantages potentiels.	Divergences sur la volonté d'adopter des normes internationales.

Source : Par l'auteur

Dans ce sens il est primordial de projeter la lumière sur les points clés émergents :

- **Importance Consensuelle** : Les participants et la théorie s'accordent sur l'importance cruciale de la qualité et de la performance.
- **Définitions Variables** : Les divergences apparaissent dans les définitions spécifiques de la qualité et de la performance selon chaque région.
- **Rôle Central de l'Audit** : Tant la théorie que les participants reconnaissent le rôle central de l'audit qualité dans la construction de la qualité.
- **Influence des Normes Culturelles** : Les normes culturelles ont un impact, bien que les valeurs culturelles spécifiques divergent.
- **Perspectives Individuelles** : La perspective personnelle peut influencer l'interprétation des résultats, soulignant l'importance de rester ouvert à l'apprentissage.
- **Réserve vis-à-vis des Normes Internationales** : Certains participants semblent réservés quant à l'adoption des normes internationales, malgré les avantages potentiels.

### 3.3 La discussion des résultats

Les résultats de cette étude offrent une perspective riche et nuancée sur la relation entre l'audit qualité et l'optimisation de la performance publique, telle que perçue par les chefs de service audit interne des conseils régionaux dans les régions de l'oriental, de Darâa-Tafilalet, et de Béni Mellal-Khénifra.

#### 3.3.1 Convergence avec les Normes Internationales

##### - L'Importance d'un Audit Méthodique et Indépendant

Les constats des participants convergent de manière significative avec les normes internationales en matière d'audit qualité, à savoir l'AFNOR, l'ISO 9001, et l'ASQ. L'AFNOR, en tant qu'organisme français de normalisation, souligne la nécessité d'une méthode de vérification et de contrôle, un principe qui s'aligne parfaitement avec la définition de l'ISO 9001 qui considère l'audit qualité comme un examen systématique et indépendant. De manière similaire, l'ASQ insiste sur la nécessité d'un examen méthodique, indépendant et documenté, renforçant ainsi la perception partagée par les participants selon laquelle l'audit qualité joue un rôle crucial dans la garantie de la qualité et la gestion des risques. Cette convergence entre les expériences sur le terrain et les normes internationales renforce la légitimité de l'importance accordée à un audit méthodique et indépendant dans le contexte de l'optimisation de la performance publique.

- **L'Engagement Personnel et la Perception Individuelle**

La reconnaissance de l'importance de l'engagement personnel par les participants s'inscrit dans la lignée des principes énoncés par (Hood, 1995). Hood met en avant l'idée que la réussite de l'audit qualité dépend fortement de l'engagement individuel, et cette convergence souligne le rôle crucial de l'implication personnelle dans le processus d'audit. Cette corrélation renforce la crédibilité des conclusions tirées de l'étude, mettant en évidence le lien essentiel entre l'engagement individuel et l'efficacité de l'audit qualité dans le secteur public.

- **Influence des Normes Sociales et Culturelles Locales**

Les résultats indiquent une adaptation des pratiques d'audit qualité en fonction des normes sociales et culturelles locales, en concordance avec la notion de gestion transparente et efficace dans le secteur public, telle que mentionnée par l'ONUDI (2005). La prise en compte des normes culturelles traditionnelles dans les audits qualité souligne la nécessité d'une approche adaptative pour garantir une gestion transparente et efficace dans des contextes culturels divers. Cette compréhension contextuelle renforce la pertinence des pratiques d'audit qualité dans des environnements variés, en mettant en avant la nécessité d'une approche flexible qui tienne compte des spécificités culturelles.

- **Réserves vis-à-vis de l'Adoption de Normes Internationales**

Les préoccupations exprimées par certains participants concernant l'adoption de normes internationales rejoignent les discussions sur l'adaptation nécessaire de l'ISO 9001 au secteur public. Ces réserves soulignent l'importance cruciale de prendre en compte les spécificités du secteur public lors de l'application de normes internationales. Cette réserve exprimée par les participants renforce la nécessité d'une approche adaptée et contextualisée, soulignant que la standardisation internationale peut nécessiter des ajustements pour être pleinement applicable et bénéfique dans le contexte du secteur public.

### **3.3.2 Comparaison avec les Concepts Théoriques**

La comparaison avec les concepts théoriques de la littérature confirme et renforce la validité des résultats obtenus. Les normes internationales, telles que l'ISO 9001, ainsi que les principes définis par des experts comme Hood (1995) et Bouckaert et Pollitt (2004), fournissent un cadre de référence solide qui confirme la convergence observée dans les expériences des participants. Cette cohérence renforce la pertinence des conclusions de l'étude et établit un lien significatif entre les expériences sur le terrain et les principes théoriques bien établis en matière d'audit qualité et de gestion de la performance publique.

## Conclusion

En conclusion, cette étude s'est consacrée à l'exploration fascinante de l'optimisation de la performance publique à travers l'audit qualité, poursuivant l'objectif d'évaluer son impact sur les processus et les pratiques au sein des institutions publiques. La réponse à la problématique centrale, portant sur la contribution de l'audit qualité à l'amélioration de la performance publique, a été méticuleusement examinée au travers d'une méthodologie impliquant des entretiens approfondis avec les chefs de service audit interne de trois conseils régionaux distincts.

Les hypothèses formulées ont été rigoureusement évaluées tout au long de cette étude. La première hypothèse, affirmant que l'intégration de l'audit qualité dans les processus organisationnels des institutions publiques entraîne une amélioration significative de leur performance, a trouvé un solide soutien dans les constats des participants, renforcé par la convergence avec les normes internationales. La deuxième hypothèse, soulignant que la prise de conscience des acteurs publics de l'importance de l'audit qualité est un élément clé pour le succès de cette démarche, a été validée par la reconnaissance unanime de l'engagement personnel des participants.

Les résultats obtenus, en cohérence avec les constats théoriques issus des normes internationales, des principes de Hood (1995), et des perspectives de l'ONUDI (2005), confirment la pertinence des concepts théoriques dans le contexte pratique de l'optimisation de la performance publique. Cette convergence renforce la légitimité des résultats, offrant ainsi une perspective holistique et pratique.

Malgré les Réflexions riches apportés par cette étude, certaines limites doivent être notées. La portée régionale, restreinte aux conseils régionaux de trois régions, nécessite une prudence dans la généralisation des résultats à d'autres contextes. De plus, la subjectivité inhérente aux entretiens, bien que minimisée par la standardisation du guide d'entretien, peut introduire des biais.

En guise de valeur ajoutée, cette étude éclaire les expériences concrètes des professionnels au sein des conseils régionaux, validant ainsi l'importance de l'audit qualité dans le secteur public. La comparaison avec les concepts théoriques renforce la légitimité des résultats, offrant une perspective holistique et pratique.

En envisageant les perspectives de la recherche, des études futures pourraient élargir la portée géographique et institutionnelle pour une compréhension approfondie de l'impact de l'audit qualité. Des recherches longitudinales pourraient également suivre l'évolution des pratiques après la mise en œuvre de l'audit qualité, offrant ainsi des perspectives sur le long terme.

En somme, cette étude jette les bases d'une excellence organisationnelle dans le secteur public en soulignant de manière concluante l'importance cruciale de l'audit qualité pour optimiser la performance publique. Les résultats obtenus renforcent l'idée que la qualité et la performance sont des facettes indissociables du bon fonctionnement des institutions publiques, jetant ainsi les bases d'une gestion transparente, efficace, et alignée sur les normes internationales de qualité.

## BIBLIOGRAPHIE

- AFIGESE. (2006). *Guide sur la performance dans les collectivités territoriales*. INET.
- Banque Mondiale. (1995). *World Development Report 1995: Workers in an Integrating World*.
- Bert, B., et al. (2003). *La certification qualité à l'usage des TPE-PME PMI, Guide de lecture de la norme ISO 9001 :2000*. AFNOR.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods*. Sage Publications, Inc.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2016). *Public Management and Governance*. Routledge.
- Bryman, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? *The British Journal of Sociology*, 35(1), 75.
- Bryman, A. (1988). *Doing Research in Organisation*. Routledge.
- Carassus, D., & Gardey, D. (2009). Une analyse de la gestion de la performance par les collectivités locales françaises : un modèle administratif ou politique. *Revue Française de Finances Publiques*, 2009.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Holzer, M., Charbonneau, É., & Kim, Y. (2009). La situation de l'amélioration de la qualité des services publics : Vingt-cinq années de tendances et de pratiques aux États-Unis. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75(3), 443-460.
- Hood, C. (1995). The new public management in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 1995.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning and the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 74(2), 125-135.
- Labourdette, A. (1996). Les difficultés des méthodes de gestion privée dans les communes. In *Le Maire-Entrepreneur ?* (Presses Universitaires de Pau).
- Largeault, J. (1993). *La logique, Que sais-je ?* PUF.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes, Que sais-je*. PUF.
- Lipset, S. M., Trow, M., & Coleman, J. (1956). *Union democracy: What makes democracy work in labor unions and other organizations*. Anchor.
- Mulgan, R. (2006). *Government Accountability for Outsourced Services*.
- Nioche, J-P. (1991). Management public : à la recherche de nouvelles régulations. *Revue Française de Gestion*, 1991.

- ONUDI. (2005). *Rapport annuel de l'ONUDI 2005* [Project1.qxd]. [unido.org](http://unido.org).
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London : Routledge.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators-Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3ème édition). Wiley.
- Piaget, J. (Ed.). (1967). Epistémologie de la psychologie. In *Logique et connaissance scientifique* (pp. 927-991). Gallimard (Encyclopédie de la Pléiade).
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Power, M. (1996). Making Things Auditable. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2-3), 289-315.
- Vandeville, P. (2009). *L'audit qualité, sécurité, environnement*. AFNOR.