

## **Traduction des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : approche acteur réseau**

### **Translation of management control tools in local authorities: network actor approach**

**GOUMARI Salem**

Doctorant en science de gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Ibn Zohr Agadir

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

Maroc

**salem.goumari@edu.uiz.ac.ma**

**JAOUHARI Lhassane**

Professeur Habilité en sciences de gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Ibn Zohr Agadir

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

Maroc

**jaouhari\_lhassane@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 02/10/2020

**Date d'acceptation** : 15/11/2020

**Pour citer cet article** :

Goumari.S, Jaouhari.L (2020) « La traduction des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : une approche acteur réseau », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 5 » pp :231 – 250.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



**Résumé :**

Depuis la dernière décennie, l'amélioration du management public est devenue un enjeu primordial au sein des différentes collectivités territoriales. Actuellement, l'évolution du management est marquée par des transformations majeures. Pour accompagner ce changement, la mise en place des outils de gestion est devenue une priorité pour une gestion plus efficace des ressources publiques, un suivi modernisé et une orientation plus précise des activités des collectivités territoriales.

Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales peut être considéré comme une boîte à outils des gestionnaires pour analyser des comptes, élaborer des budgets, appliquer des systèmes d'information, communiquer et concevoir des tableaux de bord. Lorsque nous essayons de comprendre comment les collectivités territoriales transforment des outils de contrôle de gestion souvent associés au secteur privé, la théorie de l'acteur réseau nous semble pertinente. Cet article décrit le processus de la traduction des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales à partir d'une étude exploratoire.

**Mots clés :** Contrôle de gestion ; outils de gestion ; traduction ; acteur réseau ; collectivités territoriales.

**Abstract:**

Over the past decade, improving public management has become a key issue within the various local authorities. Currently, the evolution of management is marked by major transformations. To support this change, the implementation of management tools has become a priority for more efficient management of public resources, modernized monitoring and a more precise orientation of the activities of local authorities.

Management control in local authorities can be viewed as a toolbox for managers to analyze accounts, develop budgets, apply information systems, communicate and design dashboards. When we try to understand how local authorities transform management control tools often associated with the private sector, the theory of the network actor seems relevant to us. This article describes the process of translating management control tools in local authorities based on an exploratory study.

**Keywords:** Management control; Management Tools; translation; network actor; local authorities.

## Introduction

Vers les années 80, la nouvelle gestion publique est importée du privé au public. Cette importation était motivée par l'amélioration de la performance organisationnelle. Ce transfert marque une réforme managériale marquée par des changements et des transformations. Ces dernières sont dues, à prime abord, à la digitalisation et l'informatisation des outils de contrôle de gestion mises en place.

Le prisme de la mondialisation et de la nouvelle économie ont marqué toutes les instances actives. Cette tendance a transformé profondément les organisations publiques et privées. La logique économique glorifie la compétitivité mais les spécificités au niveau international tendent vers l'efficacité et l'efficience. Différents instruments sont mis en place pour gérer les organisations et inciter les parties prenantes à s'engager dans cette gestion.

L'évolution de la mise en œuvre des outils, dans les administrations publiques se concentre sur la contribution de la théorie de l'acteur réseau à la compréhension de la traduction des outils de gestion dans les collectivités territoriales. Afin de combler les insuffisances des outils existants, une plus grande transparence et une gestion plus efficace des ressources publiques sont nécessaires (Pollitt & Bouckaert, 2004, p. 65), les collectivités territoriales sont à renforcer par la modernisation et l'implantation des outils de gestion considérés comme des outils pour les acteurs publics et politiques .

Certains chercheurs s'interrogent sur l'adoption des outils de gestion du secteur privé dans le secteur public. Si le modèle du secteur privé est utilisé comme référence, les résultats de ces transpositions semblent être opposés (Drevet, 2011). Nous allons traiter le développement d'un outil de gestion, son adoption, et son acceptation par les utilisateurs suite à un manque de recherches sur le processus des outils de gestion dans l'organisation qui visent à analyser des outils de gestion appropriés lors de leur adoption (Burns & Scapens, 2000, p. 5).

Le présent article a pour objectif de souligner le processus de construction d'un outil de gestion et de décrire toutes les décisions, conflits pouvant survenir entre les acteurs impliqués, ainsi que la manière dont les outils sont influencés sur les plans forme et contenu. Par conséquent cette instrumentalisation s'est progressivement transformée en un outil de communication politique.

Le choix de ce cadre théorique est raisonnable car il constitue les faits de Latour et Akrich questionnant l'approche classique des outils de gestion, accepter ou rejeter l'outil en fonction

de ses caractéristiques intrinsèques et la formation d'un paradigme déterministe (Akrich, 1998, p. 5; Bruno Latour, 1987). De plus, le processus de la traduction n'est pas une telle théorie, mais un cadre explicatif de l'adoption d'un outil de gestion dans une organisation (Perray-Redslob & Malaurent, 2015, p. 52).

Dans le cadre de cet article, nous avons choisi d'étudier l'adoption des outils de contrôle de gestion du secteur privé dans les collectivités territoriales afin de répondre à notre question de départ : **«Comment un outil de contrôle de gestion peut-il être transféré du secteur privé aux collectivités territoriales?»**. Pour appréhender cette question, nous nous sommes basés sur la théorie de l'acteur réseau. Nous allons interroger notre constat pour savoir et comment s'opère son adaptation dans les collectivités territoriales ?

La théorie de l'acteur réseau (M. Callon, 1981; Bruno Latour, 2005 ) à travers laquelle l'adoption des outils de gestion dépend de la formation d'un réseau d'acteurs. Lesquels acteurs portent, divulguent, mettent en œuvre et transforment leurs valeurs en instrument opératoire.

Nous allons d'abord, discuter la théorie de l'acteur réseau dans le contexte de la traduction des outils de contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales. Ensuite, nous allons préciser l'approche méthodologique employée. Puis, présenter le processus de la traduction du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. Après, analyser et discuter les outils de contrôle de gestion appropriés lors de leur adoption pour jauger la contribution de cette nouvelle approche sur la gestion des collectivités territoriales. Enfin, présenter les apports et les perspectives de la recherche.

## **1. Revue de la littérature**

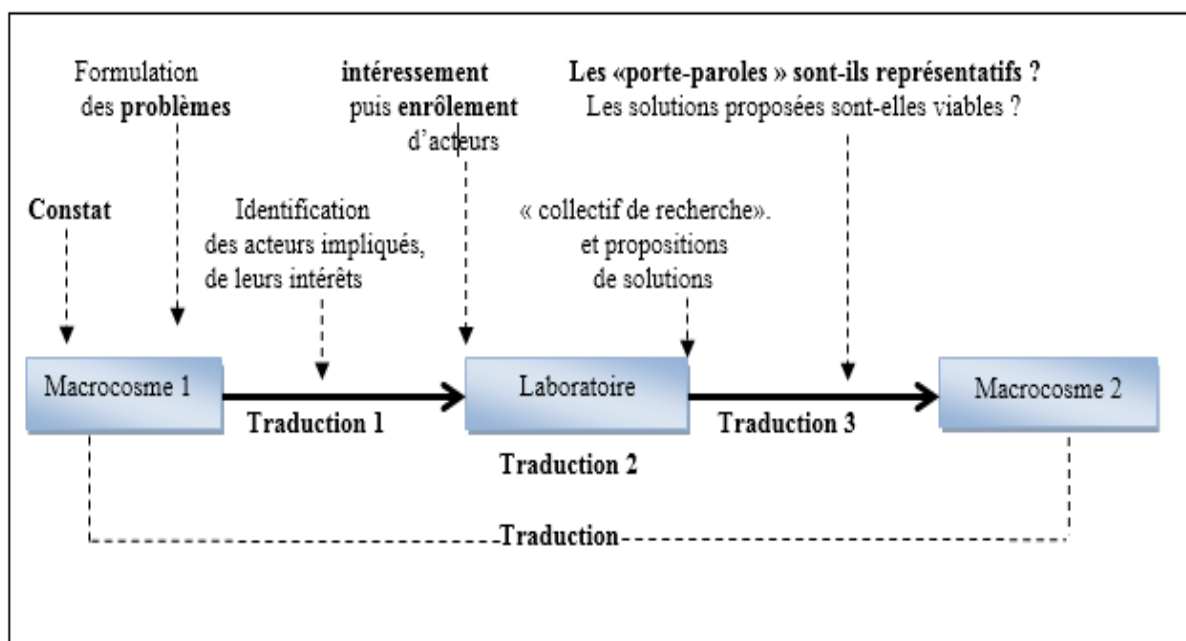
### **1.1. La théorie de l'acteur réseau**

La théorie de l'acteur réseau est appelée aussi processus de la traduction (Perray-Redslob & Malaurent, 2015, p. 52). Elle a été développée à l'origine comme un cadre explicatif pour la construction de faits scientifiques, à travers les réseaux dont ils dépendent et les controverses qui caractérisent leur développement (Dreveton & Rocher, 2010, p. 85). Cette approche met l'accent sur les conditions nécessaires à la conclusion d'accords entre les parties prenantes au développement des découvertes scientifiques (Perray-Redslob & Malaurent, 2015, p. 53). La théorie de traduction s'appuie sur la découverte scientifique et la socialisation des machines. Encore une fois, l'objectif du processus de traduction a toute forme de changement ou

d'innovation. Diverses recherches se sont appuyées sur ce processus pour mettre en valeur l'opérationnalisation d'outils de gestion (Alcouffe, Berland, & Levant, 2008, p. 13).

Par conséquent, le processus d'implication des acteurs est considéré comme un objectif majeur de cette théorie dans l'innovation d'un outil de gestion et dans le consentement nécessaire pour accepter et diffuser cette innovation (Figure 1). Conformément à cette approche, l'innovation ne doit plus être considérée comme une technologie définie et ses caractéristiques inhérentes garantissent son acceptation et sa diffusion. Comme le souligne Latour "le destin des faits et des machines fait partie de la longue chaîne d'acteurs qui les modifient; par conséquent, leur qualité est le résultat d'une action collective, pas la cause"(Bruno Latour, 2005 p. 629). Il est donc considéré comme le résultat du processus de "traduction" (M. callon, 1981; Bruno Latour, 1987; B. Latour & Woolgar, 1979).

**Figure 1 : Les différentes phases d'un processus de traduction**



Source : Adapté de Callon (Michel Callon, 1986, p. 207)

La traduction peut être défini comme la totalité des négociations, des aventures, des actes de persuasion, des calculs et de la violence par lesquels une entité a le droit d'agir (M. callon, 1981). Quel que soit la nature de l'innovation, cette dernière est la mise en scène de la formation des réseaux d'acteurs, motivés par des intérêts spécifiques dont la mise aux prises en gendre plusieurs transformations. Callon détaille le processus de traduction et identifie quatre phases : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement, et enfin la mobilisation des alliés (Figure 2).

**Figure 2: Les quatre grandes phases d'une chaîne de traduction**

| Phases de la traduction | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Problématisation        | La problématisation consiste à formuler les problèmes, à partir d'un constat, d'un besoin, d'observations ou d'expériences tirées du monde réel, qui touchent un ensemble d'acteurs. L'idée de base de la problématisation devient ainsi un point de passage obligé (Michel Callon, 1986).                                                                                                                                             |
| Intéressement           | Il correspond aux actions par lesquelles un pôle s'efforce à stabiliser les acteurs qu'il a invités lors de la phase de problématisation. L'objectif de la phase d'intéressement est de renforcer le lien et l'intérêt des acteurs envers la problématisation. Dès lors, un intéressement réussi confirme la validité de la problématisation.                                                                                          |
| Enrôlement              | Le mécanisme qui attribue le rôle à un acteur. S'il l'accepte, l'intéressement est réussi. Enrôler signifie donc affecter aux membres du réseau une tâche précise qui les rend acteurs dans le devenir du réseau. <i>«Décrire l'enrôlement, c'est décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir.»</i> (Michel Callon, 1986, p. 189) |
| Mobilisation            | La mobilisation est la convocation progressive d'acteurs qui s'allient et font masse pour rendre crédibles et indiscutables une proposition, un projet ou une innovation. Les individus impliqués dans le processus ne sont plus passifs, mais se posent réellement comme des acteurs, afin de faciliter la diffusion et l'acceptation du projet.                                                                                      |

Source : (Perray-Redslob & Malaurent, 2015, p. 53)

Conformément aux fondements de la théorie de l'acteur réseau, une compréhension du développement des outils de gestion nécessite une compréhension de l'évolution de l'outil via l'interaction entre l'acteur et l'outil qui le marque. Il s'agit donc d'une question de processus d'exploration permettant de former une technologie (un outil d'évaluation des politiques) et une société (un organisme public).

En effet, comme Latour l'a souligné: «Ce ne sont pas les deux lignes parallèles de la société et de la technologie qui nous apprennent quoi que ce soit, mais la turbulence de l'environnement» (Bruno Latour, 1988, pp. 47-48). Callon explique qu'il existe quatre grandes catégories d'intermédiaires (Figure 3) :

**Figure 3: catégories d'intermédiaires**

| Catégories                           | Description                                                         |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Les inscriptions littéraires         | textes scientifiques, rapports, articles, livres, brevets, notes... |
| Les êtres humains et les compétences | savoir, savoir-faire...                                             |
| l'argent sous différentes formes     | achat, prêt financier, contrat de coopération...                    |
| Les outils techniques                | machines, robots, logiciels...                                      |

Source : élaboré par nos soins

Par ailleurs, cette recherche présente une approche acteur réseau du processus de mise en œuvre d'une nouvelle méthode de traduction des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales marocaines. En analysant dialectiquement les rapports entre les acteurs et les outils, l'opérationnalisation de cette approche permet son recadrage. Par conséquent, ces changements constituent le pont du passage, permettant de mobiliser tous les acteurs et d'expliquer le succès du processus d'adoption. Par conséquent, cette méthode est devenue un "objet frontière" (Sébastien Rocher, 2008, p. 53).

## **1.2. Traduction du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales**

Pendant des décennies, de nombreux pays émergents ont commencé à moderniser leurs collectivités territoriales après diverses crises économiques. Au Maroc, la loi organique relative à la loi de finances et la révision générale des politiques publiques sont des symboles de cette volonté de rationaliser le pays. Ces deux lois encouragent les autorités compétentes ont décentralisé leurs pouvoirs décisionnels, responsabilisé leurs fonctionnaires et mesuré leurs résultats. Plus généralement, ils relèvent de la doctrine de la nouvelle gestion publique ,

qui vise à améliorer la performance du secteur public en introduisant des techniques de gestion et des valeurs du secteur privé (Pollitt, 1990).

Le Maroc, à l'instar d'autres pays, n'a pas ignoré sa volonté de rejoindre ce mouvement de transformation afin de moderniser et de réformer le secteur public, notamment les collectivités territoriales. Cependant, l'impact des changements apportés pour améliorer le rendement et la performance des collectivités territoriales marocaines reste pénible à évaluer compte tenu de notre réflexion sur l'approche de la réforme et l'adoption des outils de gestion du secteur privé.

Au Maroc, les enjeux de la qualité et de l'excellence ont contraint les collectivités territoriales à changer de rôles et de responsabilités. En effet, fixer les règles de bonne gouvernance est une décision irréversible. À cet égard, l'adoption des outils de contrôle de gestion font partie de la transition de la gouvernance traditionnelle vers l'application des principes de la nouvelle gestion publique transportée du secteur privé.

Cette nouvelle approche a conduit à l'introduction des outils de contrôle de gestion dans le secteur public à savoir, les outils de mesure des coûts, le contrôle budgétaire, la comptabilité générale, le contrôle de la performance... Cependant, en supposant que les modèles privés sont universels, la théorie de l'acteur réseau reste comme une approche novatrice pour transférer les outils de gestion du secteur privé dans les collectivités territoriales.

Le processus de la traduction nécessite également une meilleure prise en compte de la nature de l'organisation et les facteurs de contingence (Fisher, 1998). Cela implique une amélioration de la mise en œuvre des méthodes et des outils de gestion pour résoudre les problèmes rencontrés. Il est nécessaire de passer de la normalisation des outils de gestion à leur mesure dans les collectivités territoriales.

Les outils de contrôle de gestion sont confrontés à des pressions extérieures. Les managers cherchent à combiner ces outils pour répondre aux missions des organisations. Dans ce sens, les organisations déploient des efforts louables pour réaliser leurs missions. Le transfert de ces outils à des lieux différents doit être accompagné pour être intégré, et ce, tout au long du processus de transfert, d'intégration et d'implantation. L'acteur réseau est un concept récent. Il permet d'assurer le processus de transfert du privé au public.

Des études ont mis en évidence les difficultés d'application des réformes du secteur public dans les collectivités territoriales (Sébastien Rocher, 2008). Par conséquent, La théorie de l'acteur réseau montre comment les outils de gestion du secteur privé sont actuellement adoptés aux services publics.

Pour l'adoption d'un outil de gestion dans une organisation publique nécessite à analyser le processus de son construction et de décrire toutes les décisions, conflits pouvant survenir entre les acteurs impliqués, ainsi que la manière ainsi que la manière d'influencer cet outil, pris comme instrument pour arpenter les réalisations des politiques publiques, s'est progressivement transformé en un outil de communication politique.

Même si les nouvelles réglementations visent l'amélioration financière des collectivités territoriales. La détermination de cette situation paraît réelle. Quand les compétences qui leurs sont conférées s'amplifient et que l'essor de la régionalisation et l'externalisation soient accrues, il est délicat d'appréhender le poids et les conséquences financières de l'engagement pour les collectivités locales.

La traduction d'un outil de gestion, dans les collectivités territoriales, est devenue un processus évolutif pour apporter des solutions aux besoins financiers en matière d'information (E. Lande, 1996; É. Lande, 1998; Rousseau, 2003). La promotion de cette solution passe par une réglementation universelle. Plus encore, même si les avantages de cette méthode ne sont plus fondés dans le secteur privé, ils se sont apparus lents dans le secteur public marocain. Par conséquent la mise en place et son adaptation aux collectivités territoriales impliquent plusieurs questions d'ordre conceptuels ou techniques (S Rocher, 2006).

Les collectivités territoriales marocaines doivent reconsidérer leur gestion. Les managers devraient être adoptés d'un système de management modernes afin de pouvoir maîtriser la gestion de ces organisations publiques et atteindre les objectifs souhaités. Par conséquent, les outils de gestion du secteur privé s'imposent et doivent être ajustés. L'instrumentation des outils de contrôle gestion offrent une opportunité de mettre en œuvre les réformes dans le but recherché. À cette fin, l'utilisation un outil de contrôle de gestion est le principal levier à gérer pour ces organisations publiques.

Dans le secteur public, les outils de contrôle de gestion sont des mécanismes d'une bonne gouvernance. Ils apparaissent comme les meilleurs outils pour mieux gérer le dysfonctionnement et maîtriser les fonds publics tout en garantissant le respect des lois et réglementations applicables. En fait, il s'agit d'une demande croissante qui s'impose face aux nouvelles responsabilités des collectivités territoriales, surtout devant les organes de contrôle, en particulier les cours des comptes et autres parties prenantes (Benlakouiri & El hilali, 2019).

Nous allons étudier la situation de la traduction des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales marocaines sous le modèle de la théorie du réseau d'acteurs. Cette recherche montre que cette traduction est source de confusion et nécessite beaucoup de retour dès les premières étapes de la problématisation et d' enrôlement. Parce que l'outil a dépassé sa fonction première, il est devenu un outil d'identification d'organisations. De plus, cette traduction n'est pas le résultat des actions individuelles, mais le résultat de processus sociaux internes basés sur la coopération et la confrontation entre différents acteurs humains et non humains (Perray-Redslob & Malaurent, 2015, p. 51).

## 2. Méthodologie de recherche

Cette étude permet d'approcher l'adoption du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales sa création, son développement et son impact sur la gouvernance. Cette étude permet de définir les principales étapes de la construction de l'outil de gestion dans une collectivité territoriale.

La première étape, nous avons commencé par une revue de littérature pour cerner notre problématique. Après avoir évoqué les approches épistémologiques dans cet article, nous allons préciser l'approche méthodologique avec la détermination de la méthodologie employée. La recherche scientifique tient dans une grande partie aux articles, revues et ouvrages spécialisés. La recherche de cet article s'inscrit dans une modalité systématique qui consiste à identifier, récupérer et traiter des éléments divers sur un sujet du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales.

Cette méthodologie est une étape indispensable à toute synthèse des connaissances et revue de la littérature dans le domaine du management. Alors comment dénicher cette information devant cette panoplie de documentation ? Nous sommes censés avoir une connaissance des multiples sources d'information, et une maîtrise des outils et des stratégies de recherche.

Les documents que nous avons utilisés pour expliciter notre question de recherche et pour concevoir des objectifs à partir de cette question sont collectés selon une organisation et méthodologie conçue en fonction de notre rapport avec notre recherche. Ainsi nous nous sommes organisés comme suit, tout d'abord se dessiner des objectifs, ensuite hiérarchiser les informations enfin élaborer une bibliographie.

**Tableau 1: Tableau des recherches scientifiques sur l'adoption du contrôle de gestion dans le secteur public**

| Années & auteurs                                 | revues                     | Titres articles                                                                                                                  | échantillons                                                                                      | méthodologies                                                                          | résultats                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Malurent 2015<br>Ludvine Redlob & Julien Perray- | Revue française de gestion | Traduction d'un outil de contrôle de gestion dans le Secteur public                                                              | 27entretiens semi-structurés menés auprès de contrôleurs de gestion et de décideurs               | une étude de cas qualitative menée d'avril 2006 à janvier 2009.                        | ✓ La traduction d'un outil de gestion nécessite :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problématisation</li> <li>▪ Intéressement</li> <li>▪ Enrôlement</li> <li>▪ Mobilisation</li> </ul>                                                                                             |
| Benjamin Drevet 2014                             | CCA                        | Étude du rôle des objets au cours du processus d'instrumentation des activités publiques                                         | directeurs de l'établissement , contrôleurs de gestion ; direction financière                     | 68 entretiens individuels, 15 réunions de groupe et 3 réunions du comité direction.    | Le processus de traduction est décrit comme l'enchaînement de quatre phases :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problématisation</li> <li>▪ Intéressement</li> <li>▪ Enrôlement</li> <li>▪ Mobilisation</li> </ul>                                                                 |
| Roche Sébastien 2008                             | Revue française de gestion | De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion Comptable dans le secteur public local : une approche Interactionniste | Représentants des services financiers et les services de contrôle de gestion et du Trésor public. | Etude de cas ; une recherche-intervention. Entretiens ; 39 satellites de la communauté | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La méthode d'analyse des risques a nécessité la redéfinition du cadre de fonctionnement et du cadre d'usage originel</li> <li>▪ la mise en place d'un guide des risques (outil de gestion pour les élus et les services administratifs).</li> </ul> |

Source : auteurs

Nous présenterons dans un premier temps quelques revues sur lesquelles nous nous sommes basées. La recherche est basée sur une revue de littérature. Elle s'est organisée autour des articles scientifiques et des études réalisées sur la même problématique. Les différentes recherches qui traitent cette problématique sont fondées sur des entretiens avec les contrôleurs de gestion, les responsables financiers, les responsables de service et les décideurs des collectivités territoriales (Tableau 1). Ces études ont été complétées par des documents internes, des rapports et des lois.

### **3. Présentation du processus de la traduction du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales.**

L'appréhension des besoins liée à l'outil du contrôle de gestion dans une collectivités territoriales conduit à analyser les quatre phases impactant la performance de l'outil, tout d'abord la problématisation qui consiste à formuler les besoins, puis, comprendre le processus d'intéressement des acteurs à l'adoption de l'outil, ensuite, le mécanisme selon lequel un rôle est défini et attribué à un acteur est dit « enrôlement », enfin la mobilisation des acteurs et l'implication des individus dans le processus.

#### **3.1. Problématisation d'un outil de gestion**

Face à la complexité de l'environnement, les collectivités territoriales marocaines connaissent un mouvement de réforme et de restructuration. On peut noter les développements suivants : La nouvelle charte municipale, plan de développement local, le plan d'action communal, le projet de gouvernance locale et la stratégie communale. Les nouvelles normes visant à améliorer la gestion des collectivités territoriales, notamment par la mise en œuvre de procédures, manuels, instruments, et outils de gestion pour améliorer la gestion des collectivités locales.

Cependant, des mécanismes de contrôle efficaces sont à la base de l'appréciation de l'efficacité de la gestion et de la bonne gestion des services des collectivités territoriales, et sont toujours strictement limités aux actions budgétaires. Cette situation ne favorise pas de contrôler le dysfonctionnement de l'activité financière des collectivités locales.

Pour atténuer cette carence et accompagner l'évolution de leur environnement, les collectivités locales doivent prendre en compte leurs caractéristiques organisationnelles et mettre en place un système de contrôle de gestion qui leur convient pour examiner et approuver les actes financiers : budgets, comptes spéciaux, budgets annexes, marchés et conventions et comptes administratifs.

Dans cette problématisation , l'implantation du contrôle de gestion dans les organisations nécessite de prendre en compte les facteurs de contingence (Chiapello, 1996, p. 63), ainsi exige de faire évoluer les valeurs d'entreprise pour les rendre conformes à celles du contrôle de gestion.

### **3.2. Intéressement des acteurs**

La question qui se pose dans cette phase d'intéressement est la suivante comment intéresser les acteurs pour une implantation efficace du système de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales ?

L'intéressement vise à intéresser les organes de contrôle internes et externes, les gestionnaires publics et les élus des collectivités territoriales en dénonçant leur responsabilité vis-à-vis les actes financiers, les sensibiliser de l'importance du contrôle interne pour répondre aux exigences du contrôle externe des instances extérieures diverses comme comptable public, cour régionale des comptes, inspection générale des finances et inspection générale de l'administration territoriale.

Le renforcement des liens ainsi que l'intérêt à problématiser la perspective est considérée comme un objectif majeur. En termes de suivi des performances, il existe des barrières culturelles, intergénérationnelles, inter-organisationnelles, réglementaires. L'intéressement nécessite le développement d'une nouvelle méthodologie de conception du contrôle de gestion. La validité de la problématisation confirme la réussite de l'intéressement des acteurs.

### **3.3. Mécanisme d' enrôlement**

Le mécanisme d' enrôlement définit les rôles et les affectations des acteurs. Cette phase confirme la réussite de l'intéressement. Par conséquent, l' enrôlement signifie assigner une tâche spécifique aux membres des acteurs. Le processus d' enrôlement commence par une réunion pilote de formation. Le but de cette réunion est de discuter des directions de traduction, et aussi entré dans la phase de "production" des méthodes et des documents pouvant convaincre les managers, les élus et les organes de contrôle internes et externes.

### **3.4. Mobilisation et implication**

Au cours de cette phase, le contrôleur de gestion réunit la phase de mobilisation et d' enrôlement. Il implique un nouvel acteur dans l'adoption de contrôle de gestion dans la collectivité territoriale, le responsable de la communication interne. Ce dernier mobilise les

nouvelles technologies d'information et de communication pour améliorer la rationalité et la démarche du contrôle. Les acteurs impliqués dans le processus de traduction permettent de faciliter la diffusion et l'acceptation d'un outil de contrôle de gestion dans la collectivité territoriale.

#### **4. Analyse et Discussion**

Cet article explique comment les collectivités territoriales traduisent des outils de gestion initialement conçus pour les entreprises privées. Comme le montre l'analyse, ces outils ont influencé le processus d'instrumentation des actions publiques. Le processus de la traduction permet d'expliquer les phases de construction de l'outil et de porter un regard nouveau sur les enjeux des processus d'instrumentation du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales.

Notre analyse montre que le processus de traduction des outils de gestion est un «modèle» de transposition des outils de gestion du secteur privé dans les collectivités territoriales. Il est nécessaire de prêter attention à l'importance des autres participants au réseau dans ce chemin de transition. Nous intéressons au contrôle de gestion dans les collectivités territoriales pour croiser des outils de contrôle de gestion dans différentes activités et domaines. L'influence de la culture d'État sur le contrôle de gestion est essentiel pour comprendre l'adoption des outils de gestion les plus conçus dans les collectivités territoriales.

Le transfert des outils de gestion dans les collectivités territoriales donne l'importance aux dimensions des outils du contrôle de gestion qui sont basées sur des méthodes d'intelligence et des technologies de l'information afin de moderniser l'administration publique. Donc, le contrôle de gestion est un processus permettant aux gestionnaires de garantir une utilisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs des organisations.

Nos recherches montrent ensuite qu'en intégrant symboles, modes de fonctionnement et langage, l'outil peut non seulement remplir ses fonctions principales, mais aussi devenir porteur de l'identité de l'organisation dans laquelle il s'implante, facilitant ainsi le chemin de la traduction. De plus, lorsque la chaîne de traduction est portée par des personnes suffisamment familiarisées avec les connaissances et la culture organisationnelles, il devient beaucoup plus facile de transformer les outils en instruments d'identité organisationnelle.

Le principal problème traité au cours du processus de la traduction des outils de contrôle de gestion est de savoir comment garantir que les gestionnaires et les employés travaillent dans l'intérêt de l'organisation. Les études de recherches ont montré que ce problème présente deux aspects. Un aspect concerne les systèmes d'information et la responsabilité. Un autre aspect concerne le comportement et la motivation des employés dans les organisations. Pour intéresser les acteurs et de les sensibiliser dans la phase d'intéressement d'assurer une implantation efficace des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales.

Un autre aspect du contrôle de gestion, lié au comportement et à la motivation des employés, s'est développé sous l'influence de recherches interdisciplinaires et multidisciplinaires. Dans des domaines tels que l'anthropologie, la théorie sociale, la théorie organisationnelle, etc. Simon a présenté l'idée de deux types de contrôle. Le premier type de contrôle, appelé système de croyance, est mis en œuvre par l'adoption de la vision et des valeurs, ainsi que de la culture organisationnelle des employés. Un autre type de contrôle s'appelle les limites des systèmes et repose sur l'autorité et la discrétion des gestionnaires. Les organisations peuvent combiner les deux systèmes de contrôle dans leurs opérations, créant ainsi un large éventail de contrôles possibles (Otley, 2003, p. 313).

L'instrumentation du contrôle de gestion a pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la gestion des collectivités territoriales. Ce principe nécessite une modernisation des systèmes d'information dans la gestion publique en installant un système de gestion intégré pour améliorer la qualité des services fournis aux citoyens et optimiser les coûts de gestion à long terme. Ainsi l'article 36 de la charte communale, de la loi n°17-08 stipule que les collectivités territoriales doivent adopter un plan de développement communal pour une durée de six ans tout en suivant une démarche participative (Bulletin, 2009).

En effet, les principes de nouvelle gestion publique, la constitution et des règlements guident les collectivités territoriales à l'adoption de méthodes de performance grâce à la mise en place de fonctions de contrôle et d'audit interne. Cependant, il reste encore un long chemin à parcourir avant d'adopter les outils de gestion du secteur privé. Par exemple, dans le cadre de contrôle, l'absence de techniques de gestion de la qualité et de nouvelles mesures de contrôle (Boutchich & Gallouj, 2014). Le résultat d'utilisation du contrôle de gestion est toujours une meilleure option pour rendre compte aux élus, aux gestionnaires et aux citoyens. En bref, bien qu'il ait été rencontré comme un outil de gestion dans le secteur privé, le contrôle de gestion

est vu comme un moyen de gouvernance pour que son implantation dans le public tienne compte des changements de l'environnement et la particularité du secteur.

Nous avons traité le contrôle de gestion en tant qu'instrument important pour la gestion des collectivités territoriales. En indiquant son adoption et les circonstances dans lesquelles la théorie de l'acteur réseau a été créée et décrit son processus de fonctionnement, avec les spécificités des collectivités territoriales. Les outils de contrôle de gestion restent valable pour répondre aux questions ouvertes de performance, pas seulement les entreprises du secteur privé mais aussi pour les collectivités territoriales.

## **5. Apports et perspectives de la recherche.**

Nous avons discuté la théorie de l'acteur réseau et sa relation avec la traduction des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. Cet apport s'exprime l'inscription de cette théorie dans son contexte. Nous avons également mis en valeur les outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales, ainsi que le processus de transfert du contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales en utilisant d'une nouvelle approche acteur réseau. De plus, nous avons également essayé de cerner le processus de traduction et sa relation avec le contrôle de gestion en discutant la théorie de l'acteur réseau. Enfin, nous avons discuté et clarifié l'enchaînement des quatre phases de la traduction obtenues à partir d'une analyse théorique. Cela nous permet de comprendre comment un outil de contrôle de gestion peut être transféré du secteur privé aux collectivités territoriales.

La contribution de notre article réside dans l'étude des déterminants de la traduction des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales au Maroc dans un cadre de la nouvelle gestion publique, ainsi, d'analyser les variables permettant d'assurer la mise en place du contrôle de gestion à l'aide de la théorie de l'acteur réseau.

Cet article présente un processus pour la mise en place des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales à travers l'application de la théorie de l'acteur réseau. Cette recherche va nous servir à une étude empirique afin d'apporter une réponse à notre problématique principale « Dans quelle mesure la traduction des outils de gestion privée contribue à l'amélioration de la gouvernance des collectivités territoriales? ».

La question de la mise en place des outils de contrôle de gestion dans le secteur public, à savoir, les collectivités territoriales, reste un champ vaste de recherche scientifique. Cette

recherche n'est, ni exhaustive, ni fermée. Elle peut être complétée par d'autres théories et approches pour enrichir cette question de recherche.

## Conclusion

Dans cet article, nous avons discuté les bases, les objectifs et les méthodes de la nouvelle théorie de l'acteur réseau et le processus d'adoption du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. Ainsi de comprendre comment les collectivités territoriales transfèrent les outils de gestion liés au secteur privé.

Cet article montre tout d'abord que la traduction est un processus d'adoption des outils de gestion privé dans le secteur public, impliquant plusieurs étapes de problématisation, l'enrôlement, mobilisation et l'implication. La conceptualisation de la théorie acteur réseau montre que le processus de traduction ne doit donc pas être traité comme un processus structuré, qui implique la problématisation, puis l'intéressement, ensuite l'enrôlement enfin de mobilisation (Michel Callon, 1986). Au contraire, le chemin de la conversion nécessite de revenir aux étapes initiales d'un certain nombre d'enjeux et de participer avant la mobilisation.

En mobilisant l'idée d '«objets frontières», (Star & Griesemer, 1989, p. 390) s'oppose à la vision d'un passage unique (Bruno Latour, 1987), alors qu'il existe un grand nombre d'intersections entre alliés, passant par plusieurs parallèles. Le processus de traduction affectera la continuité du projet et conduira à l'émergence d '«objets frontières». A un moment donné, il ne s'agit plus de guider les intérêts des différents acteurs aux passages étroits, mais d'une carte à entrées multiples et de négociation de plusieurs passages obligatoires.

Notre recherche montre que le processus de traduction n'est pas le résultat d'un comportement d'une seule personne, d'un entrepreneur institutionnel, mais d'un processus social inhérent, qui repose sur la collaboration et la confrontation de différents acteurs humains et non humain. Il faut faire attention à l'importance des autres participants du réseau dans ce chemin de traduction. De plus, cette étude révèle en outre la forme d'intervention des acteurs intervenants dans le processus de la traduction, ainsi que la reconfiguration de la visée d'instrumentalisation et l'évolution de cette finalité initiale qui y est liée.

Enfin, Il reste nécessaire d'identifier et d'adopter la bonne approche pour mettre en place des outils de contrôle de gestion afin de répondre aux objectifs et aux attentes de l'Etat, les fonctionnaires et les citoyens. Une bonne gouvernance dans ce domaine implique nécessairement de prendre en compte les points de vue de toutes les parties prenantes afin

qu'elles puissent s'approprier les réformes et minimiser la résistance. Imposer des solutions n'est pas réalisable et doit être coordonné avec les intérêts individuels et collectifs.

## BIBLIOGRAPHIE

Akrich, M. (1998). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. Education permanente, Paris, 134 : 79-89.

Alcouffe, S., Berland, N., & Levant, Y. (2008). ActorNetworks and the Diffusion of Management Accounting Innovations : A Comparative Study. Management Accounting Research, 19 (1) : 1-17.

Benlakouiri, A., & El hilali, K. (2019). L'adoption de l'audit interne : vers une amélioration de la gouvernance des collectivités territoriales marocaines , Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Numéro 10 : septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 » p:360 - 375.

Boutchich, D. e. k., & Gallouj, N. (2014). Approche contingente autour du système d'audit interne en milieu des collectivités territoriales marocaines. Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, 3(1), 79-104.

Bulletin,O.(2009).loi n°17-08 modifiant et complétant la loi n°78-00 portant charte communale.<http://www.sgg.gov.ma/CodesTextesLois/Loiportantchartecommunale.aspx>.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. Management accounting research, 11(1), 3-25.

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation : domestication of the scallops and the fishermen of Saint Brieuc Bay. In Power, Action and Belief : A New Sociology of Knowledge (Law,J.). Routledge & Kegan Paul, London and New York, NY, 196-223.

callon, M. ( 1981). Struggles and negotiation to define what is problematic and what is not : the sociology of translation. In The social process of scientific investigation (K.D. Knorr,R. Krhon & R. Whitle). Dordrecht :D.Reidel Publishing Company.

Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. [Typologies of Control Modes and Their Contingency Factors: Towards an Organization of the Literature]. Comptabilité - Contrôle - Audit, 2(2), 51-74. doi: 10.3917/ccca.022.0051.

Drevet, B. (2011). « Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action », Management International, vol. 15, n° 4, p. 11-24.

Drevet, B., & Rocher, S. (2010). «Lost in translation», étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. Comptabilité-Contrôle-Audit, 16(1), 83-100.

- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in accounting*, 10, Supplement, 47-64.
- Lande, E. (1996). L'information financière consolidée des villes et de leurs satellites-etudes des conditions d'emergence et definition d'un modele de consolidation spécifique au secteur public, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Paris, CNAM.
- Lande, É. (1998). Le périmètre de consolidation dans le secteur public: identification et validation. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 4(1), 107-127.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*: Harvard university press.
- Latour, B. (1988). The Prince for Machines as Well as for Machinations. In *Technology and Social Change* (Elliot B. [eds]). Edinburgh University Press.
- Latour, B. (2005 ). *La science en action. La découverte*, Paris, publié en 1987 par Harvard University Press, sous le titre *Science in action. How to Follow Scientists and Engineers though Society*.
- Latour, B., & Woolgar, S. (1979). *Laboratory Life*. Sage, Los Angeles.
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- Perray-Redslob, L., & Malaurent, J. (2015). Traduction d'un outil de contrôle de gestion dans le secteur public. Le cas du BSC dans l'armée de terre française. *Revue française de gestion*, 250(5), 49-64. doi: 10.3166/rfg.250.49-64.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*: Blackwell.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*: Oxford University Press, USA.
- Rocher, S. (2006). Consolidation des comptes et secteur public local, difficultés passagères ou antinomie révélée? *Revue du trésor*, 5, 268.
- Rocher, S. (2008). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste. [From the Implementation to the Appropriation of a Management Device: An Interactionist Approach]. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 14(1), p 49-67. doi: 10.3917/cca.141.0049.
- Rousseau, D. (2003). Une approche consolidée des données financières des collectivités locales est souhaitable et possible. *Revue française de finances publiques*(81), 199-221.

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.