

Entre conformité réglementaire et amélioration des performances : une analyse enabling/coercive des tableaux de bord dans un établissement public marocain

Between regulatory compliance and performance improvement: an enabling-coercive analysis of management dashboards in a Moroccan public organization

Amine Hammoumi^{1*}, Cheklekbire Malainine¹, Noura Hiddioui¹

¹ *Faculté d'Economie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

*Corresponding author: amine.hammoumi@uit.ac.ma

Résumé

Dans l'optique de la performance, l'Etat Marocain s'est inspiré des nouveaux courants du management public, à l'instar du New Public Management (NPM) pour une transposition des pratiques de secteur privé vers ses établissements publics. En effet, en passant d'une logique de moyens à une logique de résultat, l'administration publique marocaine s'est appropriée des pratiques de la gestion publique visant l'amélioration des performances et la maîtrise des deniers publics. Dans ce cadre, le Contrôle de Gestion (CdG) se place au cœur des réformes de modernisation qu'a entretenues le secteur public marocain depuis le début du siècle. Dans cet article, nous analysons l'implantation des tableaux de bord (TDB) au sein d'un établissement public marocain. En ce sens nous cherchons, d'une part à étudier les intentions du top management de cet établissement public et, d'autre part, la perception des gestionnaires utilisateurs. Notre objectif est de savoir si les TDB ont été conçus principalement comme dispositifs de contrôle strict et de reddition des comptes suite à une imposition réglementaire, ou comme levier d'amélioration de la performance, et d'étudier l'influence de ces intentions sur le design et l'usage des TDB. Nous menons, dans ce cadre, une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs, étayés par une analyse documentaire du cadre réglementaire. L'analyse des données est réalisée en s'appuyant sur le modèle enabling/coercive d'Adler et Borys (1996). Les résultats mettent en évidence une configuration hybride, si la logique de conformité réglementaire structure fortement le design des TDB, des éléments orientés vers la performance et la responsabilisation coexistent, révélant que la perception des utilisateurs dépend principalement du design et des modalités concrètes d'implantation du dispositif.

Mots-clés : New Public Management; contrôle de gestion; systèmes de mesure de performance; tableaux de bord; contrôle enabling/coercive.



Abstract

In recent decades, the Moroccan state has increasingly drawn on contemporary public management reforms, particularly those associated with New Public Management (NPM), to introduce managerial practices inspired by the private sector into public organizations. By shifting from an input-based logic to a results-oriented approach, Moroccan public administration has progressively adopted management tools aimed at improving organizational performance while ensuring the effective use of public resources. Within this reform context, management control systems (MCS) have become a key component of modernization efforts in the Moroccan public sector. This article examines the implementation of management dashboards in a Moroccan public organization. Specifically, the study analyzes, on the one hand, the intentions of top management in introducing these dashboards and, on the other hand, the perceptions of managers who use them in their daily activities. The objective is to determine whether dashboards were primarily designed as instruments of strict control and accountability in response to regulatory requirements, or as tools intended to support performance improvement. The study also explores how these intentions influence both the design and the practical use of dashboards. The research adopts a qualitative approach based on semi-structured interviews, complemented by a documentary analysis of the regulatory framework. Data analysis relies on the enabling-coercive framework developed by Adler and Borys (1996). The findings reveal a hybrid configuration: although regulatory compliance strongly shapes the design of dashboards, performance-oriented and empowering elements also emerge, suggesting that users' perceptions depend largely on the design and implementation of the system.

Keywords: New Public Management; management control; performance measurement systems; dashboards; enabling-coercive control.

1. Introduction

Depuis plusieurs décennies, les réformes du secteur public à l'échelle internationale s'inscrivent dans une dynamique de modernisation inspirée des principes du New Public Management (NPM). Ce courant promeut une gestion orientée vers les résultats, la responsabilisation des gestionnaires et l'amélioration de la performance publique. Dans cette perspective, les administrations publiques sont invitées à dépasser une logique centrée sur les moyens et la conformité procédurale pour adopter des dispositifs de pilotage fondés sur des objectifs mesurables, des indicateurs de performance et des mécanismes de reddition de comptes. Le recours aux instruments issus du secteur privé, notamment le contrôle de gestion (CdG) et les systèmes de mesure de performance, constitue l'un des vecteurs privilégiés de cette transformation. Au Maroc, cette dynamique de réforme s'est traduite par un renforcement progressif des dispositifs de contrôle et de pilotage au sein des établissements publics. L'instauration d'un cadre réglementaire imposant la mise en place de systèmes de contrôle de gestion illustre cette volonté d'institutionnaliser une culture de la performance et de la responsabilisation. Dans ce contexte, les tableaux de bord occupent une place centrale. Ils constituent un sous-système clé des systèmes de mesure de performance, permettant de structurer la remontée d'informations, de formaliser les objectifs et d'évaluer les résultats. Toutefois, ces dispositifs ne peuvent être appréhendés uniquement comme des instruments techniques neutres. Leur design, leurs modalités d'implantation et leur usage sont profondément influencés par des logiques institutionnelles, organisationnelles et politiques.

La littérature souligne que les systèmes de mesure de performance peuvent poursuivre des finalités diverses. D'un côté, ils peuvent servir des objectifs de reddition de comptes, de surveillance et de conformité réglementaire. De l'autre, ils peuvent constituer des leviers d'apprentissage, de coordination et d'amélioration continue. Cette ambivalence est particulièrement saillante dans le secteur public, où les exigences de légitimité institutionnelle coexistent avec les impératifs d'efficacité et d'efficience. Pourtant, si de nombreux travaux ont analysé les effets macro-institutionnels des réformes inspirées du NPM ou l'impact des systèmes de performance sur les organisations, peu d'études ont exploré de manière approfondie l'articulation entre l'intention stratégique des décideurs, le design concret des dispositifs et la perception des acteurs qui en sont les utilisateurs. C'est précisément cette articulation qui constitue le cœur de la problématique de cet article. Lorsque les tableaux de bord sont implantés dans un établissement public sous l'impulsion d'une obligation réglementaire, sont-ils principalement conçus comme des instruments de contrôle strict et de reddition des comptes, ou comme des leviers d'amélioration de la performance ? Et comment ces intentions stratégiques influencent-elles le design du dispositif et la perception qu'en ont les gestionnaires utilisateurs ? Autrement dit, la manière dont un système est pensé au sommet de l'organisation se traduit-elle fidèlement dans son usage et dans le sens qui lui est attribué au niveau opérationnel ?

Pour répondre à cette problématique, nous mobilisons le cadre d'analyse enabling/coercive d'Adler et Borys (1996). Ce modèle offre une grille de lecture particulièrement pertinente pour analyser les systèmes formels de contrôle en distinguant une formalisation coercitive, orientée vers la conformité et la restriction de la discrétion, d'une formalisation enabling, conçue comme un soutien à l'action et à l'apprentissage. En articulant ce cadre avec la logique institutionnelle du NPM, nous proposons d'examiner les tableaux de bord comme des dispositifs susceptibles d'adopter des configurations hybrides, combinant simultanément des dimensions de contrainte et de soutien. L'objectif de cet article est donc double. D'une part, il s'agit d'analyser les intentions stratégiques du top management d'un établissement public marocain quant à l'implantation des tableaux de bord. D'autre part, il s'agit d'examiner la perception des gestionnaires utilisateurs afin d'identifier si le dispositif est vécu comme enabling ou coercive, et dans quelle mesure cette perception dépend du design et des modalités d'implantation. À travers une étude qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire, nous cherchons à comprendre comment s'articulent intention, design et perception au sein d'un système de mesure de performance public.

Cet article contribue à la littérature de plusieurs manières. Sur le plan théorique, il enrichit le cadre enabling/coercive en l'appliquant à un contexte public marqué par une forte régulation institutionnelle. Sur le plan empirique, il documente un cas marocain encore peu exploré dans les travaux internationaux sur les systèmes de contrôle de gestion publics. Sur le plan pratique, il éclaire les conditions sous lesquelles un dispositif de performance peut être perçu comme un levier d'amélioration plutôt que comme un simple outil de contrôle. L'article présente, en premier la revue de littérature et le cadre conceptuel mobilisé. Par la suite, il expose la méthodologie adoptée pour discuter après les résultats empiriques à la lumière du modèle enabling/coercive. Enfin, la dernière partie met en évidence les contributions, les limites et les perspectives de recherche.

2. Revue de littérature

La particularité du secteur public le place devant une nécessité de la maîtrise de ses interventions. En effet, dans l'optique de l'intérêt général, la gestion publique se voit emprunter des nouvelles voies par un courant de management adapté. Appelé le New Public

Management (NPM), ce nouveau courant s'amplifie dans les structures publiques à travers le temps dans le souci d'une modernisation basée sur la démarche de la performance. Le NPM se base sur des outils de gestion qui trouvent leurs racines dans le secteur privé. Le contrôle de gestion, l'un de ces outils de la maîtrise de gestion développées dans les entreprises, est au cœur des préoccupations du secteur public en permanence. En tant qu'outil de pilotage de la performance, le contrôle de gestion dans le secteur public tient des spécificités qui nous poussent à s'interroger sur la logique de son implémentation au niveau du secteur public. Dans ce cadre, les tableaux de bord se présentent comme outil indispensable du contrôle de gestion. Or, ils ne peuvent être appréhendés uniquement comme un simple instrument, mais aussi comme des outils influencés, dans leur design et leur usage, par une logique politique et institutionnelle. Pour structurer notre analyse, nous mobilisons en premier le NPM comme cadre de la performance publique, et le modèle enabling/coercive d'Adler et Borys (1996) comme cadre d'analyse du design et d'utilisation des systèmes de contrôle de gestion.

2.1. New Public Management et évolution des systèmes de contrôle de gestion

Selon Bartoli (1997)¹, le management public est « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation » (Assaad Idrissi et al., 2020). Au nom de la performance, de l'efficacité et de l'efficience, le New Public Management s'introduit au sein des organisations publiques comme une nouvelle forme de gestion publique. En fait, il y a plus de quarante ans que le NPM se manifeste et se diffuse dans le secteur public prônant la notion de la performance qui repose sur les trois E « Économie, Efficacité et Efficience » (Van Haeperen, 2012). Le recours à ce nouveau courant du management nécessite l'adoption de nouveaux modes de gestion. En effet, il s'agit d'une transposition des techniques de gestion du secteur privé en les adaptant avec les exigences et les particularités du secteur public (Portelance, 2022). Le NPM suppose donc l'adoption d'un ensemble de nouvelles pratiques de gestion, permettant une certaine autonomie aux gestionnaires publics, tout en renforçant les dispositifs de contrôle et de reddition des comptes. Au Maroc, les réformes du secteur public prennent en considération le CdG en lui consacrant un cadre juridique imposant les départements de l'Etat à mettre en place un dispositif du contrôle de gestion². Cette imposition réglementaire suscite l'intérêt de s'interroger sur la manière dont le CdG est conçu et perçu par les parties prenantes.

La définition du système de contrôle de gestion est considérée, à travers les années, un défi pour les chercheurs. Il existe de nombreuses définitions et descriptions des systèmes de contrôle de gestion (SCG) ; si certaines d'entre elles présentent des chevauchements, d'autres diffèrent clairement les unes des autres (Malmi & Brown, 2008). Pour H. Bouquin (1994)³, le CdG est un ensemble d'outils permettant une certaine cohérence entre les volets stratégique et opérationnel au sein d'une organisation. Gervais (2009) quant à lui, le CdG est un processus qui permet aux dirigeants des organisations de s'assurer de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence de leurs actions en fonction des réalisations et des ressources utilisées pour

¹ Cité dans Assaad Idrissi M. et al. (2020). Les pratiques du système de contrôle de gestion au niveau du secteur public : Le cas des administrations publiques marocaines ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(6), 302-326.

² Décret n° 2-22-580 du 10 chaabane 1444 (3 mars 2023) relatif à la mise en place du dispositif de contrôle de gestion au sein des départements ministériels.

³ Cité dans Rouimi, E. Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise. Mémoire pour l'obtention de la licence fondamentale en gestion, université IBN ZOHR, faculté des sciences sociales, juridiques et économiques - Agadir, 2010.

l'atteinte des objectifs arrêtés. Les SCG sont définis donc comme l'ensemble des instruments permettant d'assurer une traduction des objectifs stratégiques à des résultats. Dans la sphère publique, il ne s'agit pas d'une simple optimisation des finances publiques, ils doivent en réalité concilier la performance, conformité et légitimité institutionnelle. Les systèmes de mesure de performance (SMP), et en particulier les tableaux de bord, font partie des SCG (Portelance, 2022). Les SMP se définissent comme des dispositifs formels et informels permettant aux organisations de traduire leurs objectifs en actions, de piloter la stratégie et d'améliorer la performance, l'apprentissage et le changement organisationnel (Ferreira & Otley, 2009).

Les TBD ce sont des tableaux qui représentent des informations destinées aux responsables pour pouvoir gérer leurs entités. Ces informations sont présentées à l'aide des indicateurs de la performance, dont ces derniers mesure les réalisations et analyse les écarts entre les prévisions (Bouquin, 2001). Bien évidemment, la responsabilité de la gestion publique s'incombe aux organisations publiques assujetties aux règles de la comptabilité publique et du droit administratif. Dans ce cadre, pour prouver leur efficacité en termes de la recherche de l'intérêt général, les organisations publiques font l'objet d'une appréciation basée sur les résultats et les moyens utilisés dans ce processus de réalisation. À ce niveau, la performance publique trouve son champ de définition (Najim, 2019). La performance publique s'intéresse donc à une prestation efficace et efficiente du service public. Dans ce cadre, cette performance constitue le résultat de la cohérence des décisions par rapport aux orientations globales et leur degré de pertinence en relation avec les objectifs fixés.

Plusieurs raisons peuvent justifier l'implantation des SMP dans les établissements publics. La reddition des comptes est l'un des objectifs justifiant cette mesure de performance (Arnaboldi & Azzone, 2010). En effet, ils servent à comparer les résultats de ces établissements avec les moyens alloués à leur réalisation. De plus, ils sont utilisés comme indicateurs de suivi des deniers publics (Bolton, 2003 ; Propper & Wilson, 2003) et de savoir les coupables d'une performance faible. Bien que la reddition des comptes soit l'un des raisons les plus discutées dans la littérature, l'amélioration de la prise de décision en est également l'un des motifs (Ittner & Larcker, 1998⁴ ; Holzer & Kloby, 2005). En fait, les données collectées concernent plusieurs volets, autre que le volet financier. Ces données sont utiles pour mieux prendre les décisions. D'autres raisons poussent les établissements publics à mesurer leur performance (Portelance, 2022). Les SMP sont utilisés, dans certains contextes, comme des stratégies politiques pour mieux gérer et contrôler le discours (Cavalluzzo & Ittner, 2004). L'imposition des SCG par l'Etat marocain s'intègre dans une logique réglementaire normative, supposant que l'obligation conduit automatiquement à une amélioration de la performance. Toutefois, il est essentiel d'étudier si les SMP dans le secteur public dépend uniquement des finalités de leur instauration ou bien d'autres paramètres, tel que le design, l'utilisation et la perception des acteurs, influencent ces dispositifs.

2.2. Le cadre d'analyse enabling/coercive

Adler et Borys (1996) proposent une distinction structurante entre formalisation coercive et formalisation enabling. Contrairement à une vision traditionnelle assimilant la bureaucratie à la contrainte, ils soutiennent que les systèmes formels peuvent soit restreindre l'action des

⁴ Cité dans Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 243-267.

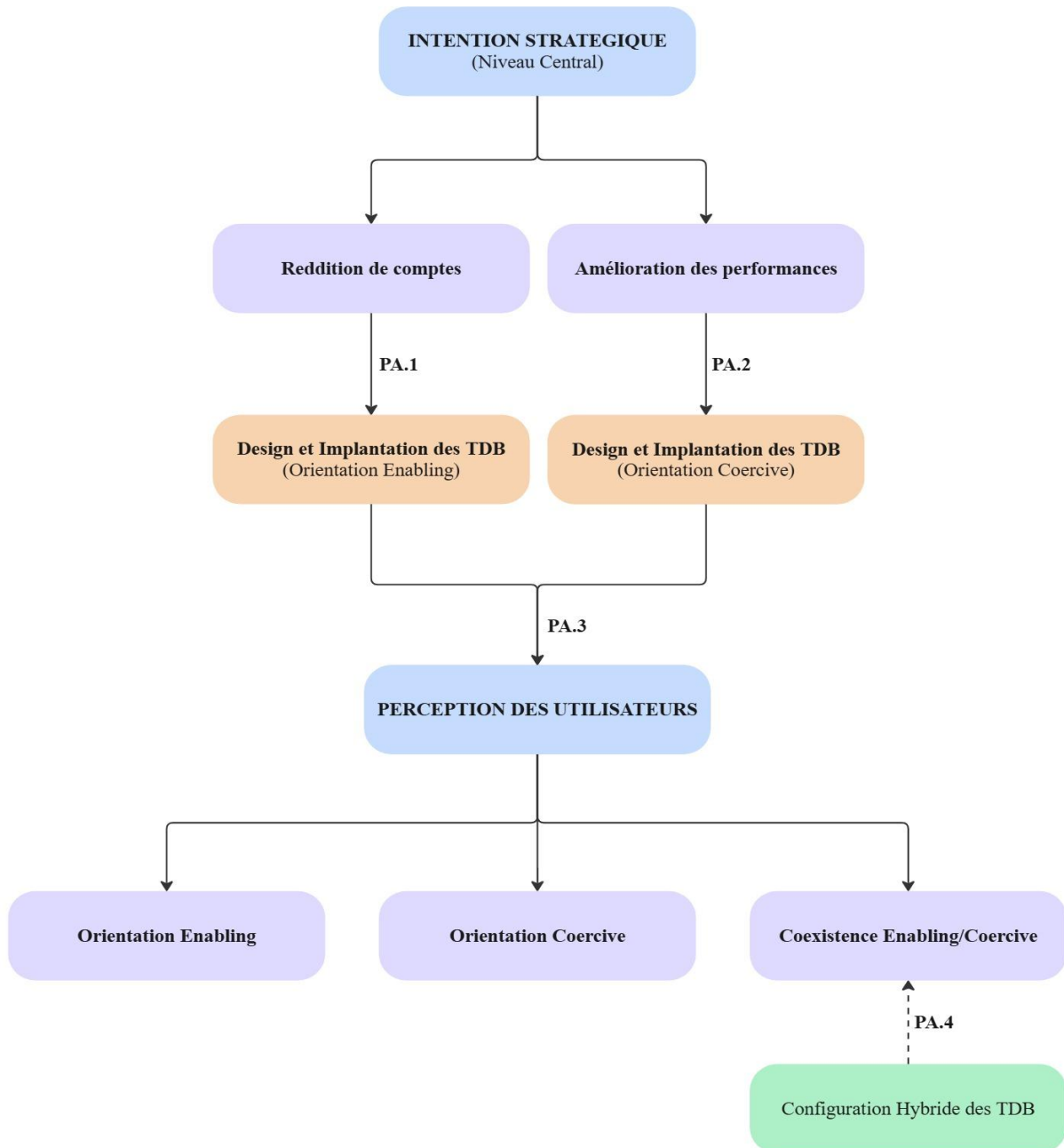
acteurs, soit soutenir leur capacité d'initiative, selon leur conception et leur mise en œuvre. Les auteurs identifient quatre caractéristiques permettant d'évaluer l'orientation d'un système : la réparation, la transparence interne, la transparence globale et la flexibilité. La réparation renvoie à la capacité des utilisateurs à corriger les dysfonctionnements ; la transparence interne et globale favorise la compréhension des procédures et des objectifs organisationnels ; la flexibilité permet l'adaptation des règles aux situations (Ahrens & Chapman, 2004 ; Jørgensen & Messner, 2009). Ces dimensions ne constituent pas des catégories exclusives mais des orientations susceptibles de coexister dans une même architecture de contrôle. Dans le prolongement de ce modèle, la littérature en contrôle de gestion a déplacé l'attention de la simple existence des dispositifs vers leur usage concret et leur expérience vécue par les acteurs (Adler & Borys, 1996 ; Ekström, 2018). Les systèmes de contrôle sont désormais envisagés comme des ensembles combinant outils cybernétiques, administratifs et culturels (Malmi & Brown, 2008). Dans une perspective enabling, les contrôles formels peuvent devenir des ressources opérationnelles lorsqu'ils mobilisent l'expertise locale au sein d'un cadre stratégique partagé (Ahrens & Chapman, 2004). Le contrôle structure alors la discrétion plutôt qu'il ne l'élimine, favorise le dialogue budgétaire (Hartmann & Maas, 2011) et soutient l'apprentissage organisationnel au-delà de la simple surveillance hiérarchique (Wouters & Wilderom, 2008).

À l'inverse, le contrôle coercive conçoit la formalisation comme un mécanisme visant prioritairement la conformité et la prévisibilité. Inscrit dans la logique cybernétique classique fondée sur la fixation de standards et la correction des écarts (Anthony, 1965), il privilégie la pré-spécification des procédures et le contrôle hiérarchique. La réparation est centralisée, la flexibilité limitée et la transparence principalement orientée vers la surveillance plutôt que vers la compréhension (Jørgensen & Messner, 2009 ; Jordan & Messner, 2012). Si cette orientation peut générer rigidité et comportements défensifs (Hartmann & Maas, 2011), elle demeure néanmoins essentielle dans des environnements fortement réglementés où la maîtrise des risques, la comparabilité et la conformité constituent des impératifs organisationnels. L'application du cadre enabling/coercive aux tableaux de bord dans le secteur public apparaît particulièrement pertinente. Les tableaux de bord constituent en effet des dispositifs centraux des systèmes de mesure de performance : ils fixent des indicateurs, structurent le dialogue de gestion et organisent la remontée d'information entre niveaux hiérarchiques. En ce sens, ils relèvent pleinement des mécanismes cybernétiques fondés sur la définition de standards, la mesure des écarts et la correction des performances (Anthony, 1965). Toutefois, comme le soulignent Adler et Borys (1996), la nature d'un système formel ne dépend pas uniquement de sa structure technique, mais de son design et de son usage.

Les travaux ultérieurs montrent que les outils de contrôle peuvent fonctionner comme des ressources opérationnelles lorsqu'ils mobilisent l'expertise locale dans un cadre stratégique partagé (Ahrens & Chapman, 2004), ou, à l'inverse, être perçus comme des instruments de surveillance lorsqu'ils sont imposés de manière descendante et peu intelligible (Jordan & Messner, 2012). Dans le secteur public, où les exigences de reddition des comptes coexistent avec des objectifs d'amélioration de la performance, cette tension est particulièrement saillante. La littérature sur le New Public Management met en évidence l'ambivalence des réformes contemporaines. Si elles promeuvent l'autonomie managériale et la responsabilisation, elles s'accompagnent également d'un renforcement des dispositifs de reporting et d'évaluation (Hood, 1995). Les systèmes de contrôle sont ainsi souvent présentés comme des « packages » combinant outils budgétaires, indicateurs de performance et mécanismes administratifs (Malmi & Brown, 2008). Cependant, une part importante des travaux demeure centrée sur des analyses macro-institutionnelles des réformes ou sur des

approches quantitatives des effets des systèmes de mesure. L'articulation entre intention stratégique, design du dispositif et perception des utilisateurs reste relativement peu explorée, notamment dans les contextes administratifs émergents.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

Par ailleurs, la distinction enabling/coercive est parfois mobilisée de manière binaire, sans examiner les configurations hybrides où des logiques de contrainte et de soutien coexistent au sein d'une même architecture de contrôle. Cette analyse montre qu'un SMP n'est pas utilisé uniquement pour son design, mais il dépend également de l'intention stratégique influençant

l'implantation, le design et l'usage du dispositif (Adler & Borys, 1996 ; Ahrens & Chapman, 2004). Dans un cadre de changement inspiré de NPM, notre dispositif objet d'étude, les tableaux de bord sont développés soit comme outil de reddition des comptes, soit comme catalyseurs de l'amélioration. De ce fait, l'intention stratégique est un facteur clé du design. En effet, la logique de conformité réglementaire privilège un langage centralisé, un processus standardisé et des indicateurs imposés. Cependant, la voie de l'amélioration des performances tend vers la flexibilité, la transparence et la participation des acteurs.

A ce niveau, les propositions analytiques de cet article sont :

- **PA.1** : Une intention stratégique visant la reddition des comptes favorise un design coercive des TDB.
- **PA.2** : Une intention stratégique orientée amélioration des performances favorise un design enabling des TDB.
- **PA.3** : La perception enabling ou coercive des TDB dépend du rapport intention stratégique et modalités d'implantation.
- **PA.4** : Les dimensions enabling et coercive peuvent coexister au sein d'un même SMP.

Notre modèle est présenté dans la figure 2. Le modèle propose d'articuler la logique institutionnelle du New Public Management et l'approche organisationnelle d'Adler et Borys afin d'analyser les tableaux de bord d'un établissement public marocain. Il ne s'agit pas d'évaluer la performance du dispositif, mais d'examiner la manière dont l'intention stratégique de la direction générale se traduit dans le design et l'implantation du système, puis dans la perception des gestionnaires des services internes et déconcentrés. Le cadre conceptuel retenu repose ainsi sur une chaîne analytique : intention stratégique, design et modalités d'implantation, usage et perception enabling ou coercive. Cette approche permet d'éviter une opposition simpliste entre contrôle et autonomie, et d'explorer la possibilité d'une configuration hybride où les tableaux de bord remplissent simultanément des fonctions de conformité réglementaire et de soutien à l'apprentissage organisationnel. Afin d'examiner empiriquement cette articulation entre intention, design et perception, la section suivante présente la méthodologie adoptée.

3. Méthodologie

Pour appréhender notre problématique, il est important d'adopter une méthodologie permettant d'étudier le phénomène dans sa complexité et son contexte organisationnels. Etant donné que la problématique est exploratoire, traitant la perception des dispositifs de contrôle et leur application réelle, le recours à une démarche qualitative est justifié. Cette section présente le design de notre article, le contexte empirique étudié, les modalités de collecte et d'analyses des données, ainsi que les considérations éthiques et les limites méthodologiques liées à l'étude.

3.1. Design de la recherche et contexte empirique

Le choix méthodologique d'une démarche qualitative de type étude de cas unique dans cet article n'est pas aléatoire. En fait, nous visons à comprendre les intentions stratégiques guidant l'implantation des tableaux de bord ainsi que les perceptions des utilisateurs. Une telle approche qualitative est pertinente lorsque on est devant l'analyse d'un contexte

organisationnel complexe, et lorsque l'objectif est de comprendre le sens attribué aux dispositifs de gestion par les acteurs (Denzin & Lincoln, 2018 ; Yin, 2018). Parallèlement au cadre *enabling/coercive* d'Adler et Borys (1996), l'article opte à l'étude de cas pour comprendre le design du système, de son implantation et de son usage. Cette méthode permet d'étudier un phénomène récent et réel, particulièrement quand les limites entre le contexte et le phénomène ne sont pas clairement définies (Yin, 2018). Pour cela, et pour explorer les intentions stratégiques ainsi que les perceptions du niveau opérationnel, le recours à des entretiens semi-directifs s'impose.

Le terrain d'étude est un établissement public marocain qui a implanté le système de contrôle de gestion, conformément à la logique du NPM et aux exigences réglementaires. Nous avons étudié un sous-système de mesure de performance, à savoir les tableaux de bord. Il s'agit d'un dispositif remonté d'informations entre les services déconcentrés (directeurs régionales), les départements et services internes et la direction générale. L'étude repose sur un échantillonnage raisonné en sélectionnant volontairement les acteurs directement impliqués dans le phénomène étudié (Patton, 2015). Pour cela, les participants sont regroupés en deux groupes comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Répartition des participants

| Groupe | Nombre de participants | Rôle |
|--------|------------------------|---|
| A | 2 | Définition des objectifs, du design et des modalités d'implantation du SMP. |
| B | 28 | Utilisateurs du SMP/TDB. |

L'échantillon total comprend trente (30) participants, assurant la diversité des points de vue en gardant la cohérence analytique. Les informations détaillées relatives aux participants sont présentées dans le tableau 5 en annexe 1.

3.2. Collecte, opérationnalisation et analyse de données

Les données ont été recueillies par les entretiens semi-directifs pour avoir un équilibre entre la structure thématique ; issu du cadre théorique, et la flexibilité favorisant l'apparition des éléments inattendus (Kvale & Brinkmann, 2009). Les guides d'entretien ont été élaborés suivant trois axes principaux :

- Intentions d'implantation des SMP ;
- Design et modalités d'implantation des TDB ;
- Perception des SMP/TDB par les utilisateurs.

Les construits analytiques ont été opérationnalisés en cohérence avec le cadre conceptuel. L'*intention stratégique* est étudiée selon un discours du niveau central concernant les raisons derrière l'implantation des SMP (reddition des comptes, amélioration des performances). Le *design du système* est analysé à partir des caractéristiques des TDB (choix des indicateurs, degré de centralisation, modalités d'adaptation locale/opérationnelle). Enfin, la *perception enabling ou coercive* est appréhendée en se basant sur les quatre caractéristiques du modèle d'Adler et Borys (1996) : réparation, transparence interne, transparence globale et flexibilité. Les données ont été analysées selon une approche thématique structurée (Braun & Clarke, 2006). En effet, après retranscription des entretiens et leur importation dans le logiciel NVivo,

les données ont été codées un codage initial, suivi d'un second codage organisé autour des dimensions du modèle enabling/coercive. Ce double codage est réalisé pour assurer la fiabilité de l'analyse (Miles & Malina, 1994)⁵. De ce fait, le second codage représentait entre 80% et 90% de temps initial de codage. Par la suite, nous avons utilisé NVivo pour élaborer une matrice comparative pour étudier le degré de convergence ou de divergence entre les intentions stratégiques et les perceptions des utilisateurs.

L'étude a été réalisée dans le respect de l'éthique de la recherche qualitative. Les participants ont été avisés de l'objectif et du caractère académique des données recueillies. L'anonymat des données a été garanti et aucun nom de personnes ou d'entités n'est mentionné dans l'article. Les enregistrements et transcriptions ont été gardés de manière sécurisée et utilisés exclusivement dans le cadre de cette recherche. Malgré les mesures méthodologiques appliquées, certaines limites doivent être soulignées. Tout d'abord, la généralisation des résultats de l'étude est limitée car nous étudions un cas unique. Toutefois, notre objectif n'est pas la généralisation statistique mais la compréhension approfondie d'un phénomène organisationnel. De plus, un biais déclaratif peut être présent puisque les données proviennent ; principalement des entretiens. Pourtant, l'interrogation des profils divers et la confrontation des propos atténuent ce risque. Enfin, notre étude est basée sur le modèle enabling/coercive qui peut influencer l'interprétation des données. Nous adoptons donc une posture réflexive en considérant que d'autres cadres peuvent enrichir la compréhension du phénomène étudié.

4. Résultats et discussion

Nous présentons dans cette section les résultats de notre analyse, puis nous proposons une interprétation suivant le cadre d'analyse enabling/coercive d'Adler et Borys (1996). A ce niveau, nous mettons en lumière les propositions analytiques formulées précédemment. L'objectif est d'examiner le rapport entre les intentions stratégiques orientant l'implantation du SMP du niveau central de l'établissement public étudié, plus particulièrement le design et les modalités d'implantation des tableaux de bord, et la perception des gestionnaires utilisateurs selon un cadre enabling et coercive.

4.1. Premier codage (codage ouvert)

Les résultats sont présentés selon les cycles de codage. A ce niveau, nous avons identifié les thèmes dominants comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Principaux nœuds issus du premier codage

| Thème émergent | Nombre de références | Fréquence relative | Acteurs dominants |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Obligation réglementaire | 45 | Élevée | Niveau central |
| Culture de performance | 38 | Élevée | Niveau central |
| Standardisation des indicateurs | 29 | Moyenne | Central |
| Difficultés d'adaptation locale | 26 | Moyenne | Services déconcentrés |
| Dialogue inter-niveaux | 31 | Moyenne | Tous |
| Contrôle hiérarchique | 42 | Élevée | Services déconcentrés |
| Apprentissage organisationnel | 21 | Moyenne | Services internes |
| Autonomie décisionnelle | 19 | Faible à moyenne | Services déconcentrés |

⁵ Cité dans Malina & Selto, 2001.

Le premier codage montre l'existence d'une opposition entre l'approche d'obligation et la logique d'amélioration des performances. Cela est exprimé par le niveau central, à savoir la réponse du directeur général qui précise : « *L'instauration des tableaux de bord répond d'abord à une exigence réglementaire imposée par le décret n° 2-22-580 du 10 chaabane 1444 (3 mars 2023).* » Toutefois, il ajoute : « *Notre objectif est d'intégrer la logique d'amélioration des performances à travers ces dispositifs* ». Pour le niveau opérationnel, un directeur régional exprime une perception marquée par une logique du contrôle : « *les TDB sont perçus comme outils de contrôle des performances plutôt que d'accompagnement.* »

4.2. Second codage (codage axial - cadre enabling/coercive)

L'objectif de cette phase est d'identifier la dimension dominante du cadre d'analyse enabling/coercive.

Tableau 3 : Structuration des nœuds selon le modèle enabling/coercive d'Adler et Borys (1996)

| Dimension | Indicateurs observés | Orientation dominante |
|----------------------|--|-----------------------|
| Réparation | - Modification limitée des indicateurs. - Remontée centralisée. | Plutôt coercive |
| Transparence interne | - Explication partielle des objectifs. | Mixte |
| Transparence globale | - Vision stratégique détenue par le niveau central. | Coercive |
| Flexibilité | - Adaptation locale /opérationnelle restreinte. | Plutôt coercive |

Le second codage montre que la dimension coercitive est présente d'une manière significative, bien que quelques caractéristiques de la dimension enabling apparaissent lorsque on parle de la culture de performance. En analysant la réparation, un chef de service révèle : « *Si un indicateur pose problème, nous devons remonter l'information. Nous ne pouvons pas le modifier directement.* » Aussi, au niveau de la transparence globale, un directeur régional précise : « *Nous recevons les chiffres sans toujours comprendre leur lien avec la stratégie de l'établissement* ». En gros, ces verbatim illustrent la centralisation du pouvoir de décision qui caractérise une formalisation coercitive.

4.3. Analyse et interprétation des résultats

A ce niveau, nous analysons les résultats en fonction des intentions du niveau central de l'établissement public étudié. Nous examinons ensuite le rapport entre ces intentions et les perceptions des utilisateurs (enabling/coercive), avant d'explorer la possibilité de la coexistence des deux logiques.

4.3.1. Intention stratégique et design du SMP/TDB (PA.1 et PA.2)

Les données recueillies montrent que l'implantation du SMP, notamment les tableaux de bord, s'aligne avec l'approche d'obligation et de conformité réglementaire. Cette logique, qui favorise le caractère centralisé et standardisé du design du dispositif, confirme la proposition PA.1. En effet, le contrôleur de gestion déclare : « *la standardisation des indicateurs est nécessaire pour garantir un alignement réglementaire des orientations stratégiques*

nationales ». Cette affirmation renvoie à l’approche classique du contrôle, basée sur une définition des standards visant à rétrécir les écarts (Anthony, 1965 ; Merchant & Van der Stede, 2007). Du surcroît, cette logique s’aligne avec l’approche du NPM qui implique une responsabilité par objectifs tout en gardant l’exigence de reddition des comptes (Hood, 1991).

Toutefois, le langage des intentions stratégiques révèle également une volonté d’amélioration des performances : « *Les tableaux de bord sont conçus pour responsabiliser les services, améliorer les actions et piloter les performances* », annonce le contrôleur de gestion. Cette assertion rejoint les propos d’Adler et Borys (1996), considérant que la formalisation peut être conçue comme un levier plutôt que comme une contrainte. Dans le même ordre des idées, les travaux d’Ahrens et Chapman (2004) montrent que les dispositifs formels peuvent fonctionner comme des ressources quand leur usage favorise l’apprentissage. Cette analyse révèle donc une dualité. En fait, nous pouvons estimer que la reddition des comptes est présente, comme orientation formelle, alors que l’amélioration des performances représente l’orientation managériale du niveau central. Par conséquent, la proposition PA.2 est confirmée avec des nuances.

4.3.2. Perception des gestionnaires utilisateurs et alignement avec le design d’implantation (PA.3)

Pour pouvoir interpréter la perception des gestionnaires utilisateurs des TDB, nous nous appuyons sur la matrice comparative présentée ci-dessous :

Tableau 4 : Matrice comparative

| Intention stratégique | Perception enabling | Perception coercive |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Reddition des comptes | Faible | Elevée |
| Amélioration des performances | Moyenne | Moyenne |

L’analyse montre que la perception coercive domine lorsque l’intention stratégique est la reddition des comptes. Ce résultat est cohérent avec Adler et Borys (1996), qui affirment que la formalisation visant la conformité favorise la centralisation. Cependant, dans le cas où l’intention est d’améliorer les performances, la perception est modérée. Or, la matrice comparative ne peut pas interpréter, seule, cette relation entre intention stratégique, design et perception. A l’aide de croisement de cette matrice avec les résultats du second codage (tableau 3), nous remarquons que les modalités d’implantation influencent la perception des utilisateurs. A vrai dire, lorsque l’intention stratégique est orientée performance, traduite par un design coercive, la perception demeure coercive.

Par exemple quand le directeur général affirme que : « *notre objectif est d’intégrer la logique d’amélioration des performances à travers ces dispositifs* », un chef de service précise que : « *nous appliquons les indicateurs tels qu’ils sont définis au niveau central. Toute modification doit être validée.* ». À ce stade, malgré l’intention d’améliorer les performances et un design centralisé et rigide, les utilisateurs gestionnaires perçoivent le SMP comme coercive. C’est que Jordan et Messner (2012) illustrent en affirmant que l’intention enabling ne produit pas mécaniquement une perception enabling, c’est plutôt la cohérence entre intention et design.

En revanche, dans une perspective où le design et l’implantation des TDB favorisent l’autonomie et le dialogue, la perception s’oriente vers l’enabling. A titre d’illustration, un chef de département indique que : « *les tableaux de bord nous aident à mieux structurer nos actions et à clarifier nos priorités.* ». De même, un chef de service souligne que : « *le SMP,*

particulièrement les tableaux de bord, nous obligent à formaliser nos objectifs, ce qui améliore le suivi interne. ». Ainsi, la perception dépend du degré de cohérence entre l'intention derrière le SMP et son design d'implantation qui joue le rôle médiateur. PA.3 est donc confirmée.

4.3.3. Coexistence enabling/coercive (PA.4)

Les résultats confirment la coexistence des deux dimensions enabling et coercive au sein d'un même système de mesure de performance. Par exemple, un chef de département souligne que : « *les tableaux de bord nous aident à mieux structurer nos actions.* » Un autre chef de département précise que : « *les marges de manœuvre restent limitées face à ce dispositif.* »; Cette dualité confirme l'idée d'Adler et Borys (1996). Pour les auteurs, les deux formalisations enabling et coercive ne sont pas des extrémités indépendantes, mais deux logiques qui peuvent coexister dans un même système. Ainsi, nous pouvons conclure que la centralisation et la standardisation coexistent avec la culture de performance. Un tel résultat valide la configuration hybride des SMP/TDB et confirme la proposition PA.4.

5. Conclusion

Le présent article avait pour objectif de comprendre, dans un établissement public marocain, les intentions stratégiques du niveau central derrière l'implantation des tableaux de bord et, d'autre part, d'analyser l'influence de ces intentions sur le design et les modalités d'implantation, puis sur la perception des gestionnaires utilisateurs. Les résultats montrent une configuration organisationnelle caractérisée par une tension au sein du dispositif étudié. En effet, une logique de conformité et de reddition des comptes oriente l'implantation des tableaux de bord à travers un design centralisé et des indicateurs standardisé. Parallèlement, une autre intention inscrit le dispositif dans un discours d'amélioration des performances, bien que cette orientation reste limitée par des modalités d'implantation encadrant l'autonomie du niveau opérationnel. Toutefois, notre analyse révèle que l'intention importe moins que le design d'implantation sur la perception des utilisateurs. Les modalités d'implantation et le design peuvent transformer un système orienté amélioration en système perçu comme coercive. Enfin, l'analyse explore une configuration hybride dans laquelle les deux dimensions enabling et coercive coexistent dans un même système.

Sur le plan théorique, l'article contribue à la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion et les systèmes de mesure de performance dans le secteur public en montrant que l'orientation enabling/coercive des tableaux de bord ne peut être appréhendée, uniquement, dans une vision instrumentale, mais elle se construit au croisement des intentions stratégiques et des modalités d'implantation. Ce résultat prolonge le cadre d'Adler et Borys (1996) en soulignant, dans un contexte public fortement réglementé, le rôle médiateur du design et de l'implantation entre l'intention et la perception. L'article enrichit également les travaux sur le NPM en illustrant une tension caractérisant les réformes contemporaines : l'amélioration de la performance et la responsabilisation (reddition des comptes) s'accompagnent d'exigences accrues de reporting, de comparabilité et de contrôle, susceptibles de renforcer une lecture coercitive des dispositifs. Empiriquement, l'étude apporte des éléments contextualisés sur un cas marocain encore peu traité dans la littérature, en montrant comment une obligation réglementaire peut produire des usages hybrides : rendre compte, piloter et coordonner, sans garantir automatiquement l'appropriation locale et opérationnelle.

Sur le plan pratique, les résultats suggèrent que la valeur managériale des tableaux de bord dépend de la cohérence entre finalités affichées et modalités de déploiement. Trois leviers apparaissent prioritaires : (1) renforcer la transparence globale en explicitant le lien entre indicateurs et priorités stratégiques ; (2) ouvrir des mécanismes de réparation et de révision des indicateurs intégrant les retours opérationnels ; (3) instituer des espaces de dialogue de gestion plus substantiels, afin que la performance devienne un objet de discussion et d'apprentissage plutôt qu'un simple instrument d'évaluation. Cette étude comporte toutefois des limites. Le recours à un cas unique restreint la généralisation statistique, même si la validité recherchée est d'abord analytique. Les données d'entretiens exposent à un biais déclaratif, atténué par la diversité des profils et la confrontation des discours. Enfin, l'ancrage dans le cadre enabling/coercive structure l'interprétation; d'autres approches (institutionnelles ou politiques, ou mêmes de gestion) pourraient compléter l'analyse. Des travaux futurs pourraient comparer plusieurs établissements publics afin d'identifier les conditions organisationnelles et institutionnelles favorisant des formes plus enabling, trianguler les résultats par l'analyse de documents (tableaux de bord, notes de cadrage, comptes rendus) et l'observation de réunions de pilotage pour mieux saisir les usages effectifs, et adopter une perspective longitudinale afin d'examiner si l'orientation coercitive initiale liée à la conformité peut évoluer vers davantage d'appropriation et d'apprentissage organisationnel à mesure que les routines de dialogue et de révision des indicateurs se stabilisent.

Références

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>.
- Anthony, R. (1965) Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). Constructing performance measurement in the public sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 266-282. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.016>.
- Assaad Idissi, M. et al. (2020). Les pratiques du système de contrôle de gestion au niveau du secteur public : Le cas des administrations publiques marocaines ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(6), 302-326. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3632227>.
- Bolton, M. (2003). Public sector performance measurement: Delivering greater accountability. *Work Study*, 52(1), 20-24. <https://doi.org/10.1108/00438020310458697>.
- Bouquin, H. (2001). *Le contrôle de gestion*. PUF.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 243-267. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00013-8).

- Décret n° 2-22-580 du 10 chaabane 1444 (3 mars 2023) relatif à la mise en place du dispositif de contrôle de gestion au sein des départements ministériels. Publié au Bulletin Officiel n° 7200 du 1^{er} juin 2023.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage publications.
- Ekström, C. (2018). *Enabling and coercive control: coexistence in the case of banking*. Doctoral Thesis, Örebro University.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.
- Gervais, M. (2009). *Contrôle de gestion*. Economica.
- Hartmann, F. G. H., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439–458. <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.597656>.
- Holzer, M., & Kloby, K. (2005). Public performance measurement: an assessment of the state-of-the-art and models for citizen participation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 517-532. <https://doi.org/10.1108/17410400510622205>.
- Hood, C. (1991) A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society* 20(2): 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W).
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>.
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124. <https://ssrn.com/abstract=1393767>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.278939>.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Prentice Hall.
- NAJIM, I. (2018). Management Public : du contrôle des dépenses au contrôle de gestion : processus d’implantation d’un système de contrôle de gestion applicable aux

administrations publiques marocaines. Thèse pour l’obtention de doctorat en sciences de gestion, Université Hassan II Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock – Casablanca.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Portelance, E. (2022). *La mesure de performance dans le système de santé québécois : une analyse conceptuelle des salles de pilotage*. Thèse présentée en vue de l’obtention du grade de PhD en administration HEC Montréal, Université de Montréal.
- Propper, C., & Wilson, D. (2003). The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector. *Oxford review of economic policy*, 19(2), 250- 267. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.2.250>.
- Van Haeperen, B. (2012). *Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome LI (2), 83-99. <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Annexes

ANNEXE 1

Tableau 5 : Informations sur les participants

| Code Participant | Niveau d'hérarchie | Poste | Type d'entretien | Durée de l'entretien | Date de l'entretien |
|-------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Participant-1GA | Central | Directeur Général | Présentiel | 01:32:15 | 05/02/2025 |
| Participant-2GA | Central | Contrôleur de Gestion | Présentiel | 01:18:40 | 07/02/2025 |
| Participant-3GB | Services Internes | Chef de Département A | Présentiel | 00:58:30 | 10/02/2025 |
| Participant-4GB | Services Internes | Chef de service AA | Présentiel | 00:52:10 | 11/02/2025 |
| Participant-5GB | Services Internes | Chef de Service AB | Présentiel | 00:49:25 | 12/02/2025 |
| Participant-6GB | Services Internes | Chef de Service AC | Présentiel | 01:03:50 | 13/02/2025 |
| Participant-7GB | Services Internes | Chef de Département B | Présentiel | 01:05:10 | 17/02/2025 |
| Participant-8GB | Services Internes | Chef de service BA | Présentiel | 00:47:45 | 18/02/2025 |
| Participant-9GB | Services | Chef de Service BB | Présentiel | 00:54:30 | 19/02/2025 |

| | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|------------|----------|------------|
| | Internes | | | | |
| Participant-10GB | Services Internes | Chef de Service BC | Présentiel | 00:51:15 | 20/02/2025 |
| Participant-11GB | Services Internes | Chef de Département C | Présentiel | 01:07:00 | 24/02/2025 |
| Participant-12GB | Services Internes | Chef de service CA | Présentiel | 00:50:40 | 25/02/2025 |
| Participant-13GB | Services Internes | Chef de Service CB | Présentiel | 00:53:20 | 26/02/2025 |
| Participant-14GB | Services Internes | Chef de Service CC | Présentiel | 00:48:10 | 27/02/2025 |
| Participant-15GB | Services Internes | Chef de Département D | Présentiel | 01:04:25 | 03/03/2025 |
| Participant-16GB | Services Internes | Chef de service DA | Présentiel | 00:46:30 | 04/03/2025 |
| Participant-17GB | Services Internes | Chef de Service DB | Présentiel | 00:55:00 | 05/03/2025 |
| Participant-18GB | Services Internes | Chef de Service DC | Présentiel | 00:50:55 | 06/03/2025 |
| Participant-19GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 1 | Présentiel | 01:09:30 | 10/03/2025 |
| Participant-20GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 2 | Présentiel | 01:02:40 | 11/03/2025 |
| Participant-21GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 3 | Présentiel | 00:59:10 | 12/03/2025 |
| Participant-22GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 4 | Présentiel | 01:11:25 | 13/03/2025 |
| Participant-23GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 5 | Présentiel | 00:57:35 | 17/03/2025 |
| Participant-24GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 6 | Présentiel | 01:06:50 | 18/03/2025 |
| Participant-25GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 7 | Présentiel | 00:53:45 | 19/03/2025 |
| Participant-26GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 8 | Présentiel | 01:08:15 | 20/03/2025 |
| Participant-27GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 9 | Présentiel | 00:56:20 | 24/03/2025 |
| Participant-28GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 10 | Présentiel | 01:03:30 | 25/03/2025 |
| Participant-29GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 11 | Présentiel | 00:58:00 | 26/03/2025 |
| Participant-30GB | Services Déconcentrés | Directeur Régional 12 | Présentiel | 01:10:05 | 27/03/2025 |