

La Cour des comptes marocaine comme acteur de la transformation de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques : une lecture néo-institutionnelle des recommandations stratégiques (2015-2024)

The Moroccan Court of Accounts as a Driver of Human Resource Management Transformation in Public Administrations: A Neo-Institutional Reading of Strategic Recommendations (2015-2024)

CHAHBI Mohammed

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire Loi et Droits

Maroc

OULAD CHEIKH MOHAMMED

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire Loi et Droits

Maroc

Date de soumission : 25/04/2026

Date d'acceptation : 14/06/2026

Pour citer cet article :

Chahbi, M., & Oulad Cheikh, M. (2026). « La Cour des comptes marocaine comme acteur de la transformation de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques : une lecture néo-institutionnelle des recommandations stratégiques (2015-2024) », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Volume 10, Numéro 2 , pp.306-320.

Résumé

Cet article examine le rôle de la Cour des comptes marocaine dans la transformation de la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des administrations publiques entre 2015 et 2024. L'objectif est de dépasser une lecture strictement juridictionnelle de l'institution pour montrer qu'elle agit également comme productrice de référentiels, de normes d'action et d'incitations à la réforme. L'étude mobilise une lecture néo-institutionnelle, complétée par une approche par les instruments de l'action publique, afin d'analyser la manière dont les recommandations de la Cour participent à la redéfinition des pratiques administratives en matière de recrutement, de formation, d'évaluation et de gouvernance des effectifs. Sur le plan méthodologique, la recherche repose sur une analyse qualitative documentaire d'un corpus composé des rapports annuels et thématiques de la Cour des comptes, traités à l'aide d'une grille d'analyse thématique centrée sur les diagnostics, les instruments proposés et les conditions de mise en œuvre. Les résultats montrent que la Cour contribue à mettre à l'agenda les dysfonctionnements structurels de la GRH publique, notamment le déficit de compétences, les déséquilibres territoriaux et les insuffisances de gouvernance interne. Toutefois, l'influence de ses recommandations demeure limitée par l'absence de mécanismes robustes de suivi, par les inerties bureaucratiques et par une faible contextualisation territoriale des solutions avancées. L'article conclut que la Cour des comptes doit être appréhendée comme un acteur institutionnel de cadrage des réformes, dont l'impact dépend de la capacité des administrations à s'appropriier, traduire et opérationnaliser les recommandations produites.

Mots clés : Cour des comptes ; gestion des ressources humaines ; néo-institutionnalisme ; gouvernance publique ; réforme administrative ; Maroc.

Abstract

This article examines the role played by the Moroccan Court of Accounts in transforming human resource management (HRM) within public administrations between 2015 and 2024. The aim is to move beyond a strictly jurisdictional reading of the institution and to show that it also acts as a producer of policy frames, action norms and reform incentives. The study is grounded in a neo-institutional perspective, combined with an approach based on public policy instruments, in order to analyse how the Court's recommendations contribute to reshaping administrative practices related to recruitment, training, evaluation and workforce governance. Methodologically, the research is based on a qualitative documentary analysis of a corpus composed of the Court's annual and thematic reports, complemented by a thematic analytical grid applied to diagnoses, proposed instruments and implementation conditions. The findings show that the Court contributes to placing the structural dysfunctions of public HRM on the reform agenda, particularly skill shortages, territorial imbalances and internal governance weaknesses. However, the influence of its recommendations remains constrained by the lack of robust follow-up mechanisms, bureaucratic inertia and insufficient territorial contextualisation of the proposed solutions. The article concludes that the Court of Accounts should be understood as an institutional actor shaping reform frameworks, whose impact depends on the ability of public administrations to appropriate, translate and operationalise its recommendations.

Keywords: Court of Accounts; human resource management; neo-institutionalism; public governance; administrative reform; Morocco.

Introduction

La transformation de l'administration publique marocaine place désormais la gestion des ressources humaines au cœur des enjeux de performance, d'efficacité institutionnelle et de qualité du service public. Dans un environnement marqué par la régionalisation avancée, la réforme budgétaire, la digitalisation des procédures et l'exigence croissante de reddition des comptes, les ressources humaines ne peuvent plus être appréhendées comme une simple variable administrative. Elles constituent un levier central de mise en œuvre des politiques publiques et une condition de crédibilité de l'action de l'État (OCDE, 2023).

Pourtant, la GRH publique au Maroc demeure confrontée à des fragilités structurelles persistantes : insuffisance de compétences spécialisées, faible articulation entre recrutement et besoins réels, déséquilibres territoriaux dans la répartition des effectifs, cloisonnement institutionnel et manque de lien entre performance, carrière et reconnaissance professionnelle. Ces limites sont régulièrement mises en évidence par les rapports de la Cour des comptes (Cour des comptes du Maroc, 2016, 2017, 2018, 2023), dont les observations dépassent de plus en plus la seule vérification de régularité financière pour toucher à la capacité administrative de l'État.

Dans cette perspective, la Cour des comptes apparaît non seulement comme une juridiction financière, mais aussi comme un acteur de cadrage des réformes publiques. Par ses diagnostics, ses classements de priorités et ses recommandations, elle produit un ensemble de normes et de catégories d'action qui contribuent à orienter les pratiques administratives. La problématique de cette recherche est donc la suivante : dans quelle mesure les recommandations de la Cour des comptes marocaine ont-elles contribué à transformer les référentiels et les pratiques de GRH dans les administrations publiques entre 2015 et 2024, et quelles sont les limites institutionnelles de cette influence ?

L'intérêt scientifique de cette question réside dans la tension qu'elle permet d'explorer entre, d'une part, une logique de contrôle et de conformité, et, d'autre part, une logique de performance et de transformation managériale. En d'autres termes, il s'agit de comprendre si la Cour des comptes agit uniquement comme instance de constat ou si elle participe à l'institutionnalisation progressive d'une nouvelle manière de gouverner les ressources humaines publiques. Sur le plan méthodologique, l'article repose sur une analyse qualitative documentaire d'un corpus institutionnel centré sur les rapports publiés par la Cour entre 2015 et 2024, enrichie par une grille thématique de lecture portant sur les diagnostics, les instruments recommandés et les conditions d'appropriation administrative.

Le plan de l'article s'organise en quatre moments complémentaires. Une première partie présente le cadre théorique et la revue de littérature. Une deuxième partie expose la méthodologie de recherche et précise la logique du corpus ainsi que la procédure d'analyse retenue. Une troisième partie met en évidence les contributions de la Cour des comptes à la transformation de la GRH publique. Enfin, une quatrième partie discute les limites de cette influence à partir d'une lecture néo-institutionnelle et d'une approche par les instruments de l'action publique.

1. Cadre théorique et revue de littérature

1.1. La GRH publique entre bureaucratie, performance et gouvernance

La littérature sur la gestion publique montre que les réformes contemporaines des administrations reposent largement sur la reconfiguration de la fonction RH. Avec l'essor du New Public Management (Hood, 1991), la logique statutaire classique a été progressivement concurrencée par des principes de performance, d'évaluation, de responsabilisation et de pilotage par résultats. Cette évolution n'a cependant pas supprimé les logiques bureaucratiques ; elle a plutôt produit une hybridation entre normes juridiques, instruments managériaux et exigences de reddition des comptes (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Dans les administrations publiques, la GRH ne se réduit donc plus à la gestion des carrières et des effectifs. Elle devient un espace de rencontre entre plusieurs rationalités : conformité juridique, rationalisation budgétaire, efficacité organisationnelle et qualité du service rendu. Cette pluralité explique pourquoi les réformes RH suscitent souvent des résistances, surtout lorsqu'elles introduisent des critères de performance dans des contextes institutionnels historiquement marqués par la centralisation et la stabilité statutaire (Schnell & Gerard, 2022).

1.2. L'apport de la théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle permet de mieux comprendre la portée des recommandations produites par la Cour des comptes. Dans cette perspective, les organisations publiques n'évoluent pas seulement sous l'effet de calculs d'efficacité ; elles changent aussi sous l'influence de normes, de pressions de légitimité et de référentiels diffusés par des acteurs institutionnellement reconnus (Meyer & Rowan, 1977, pp. 340-363). La réforme administrative peut ainsi être analysée comme un processus d'institutionnalisation progressive de nouvelles manières de penser et de gouverner l'action publique.

Appliquée au cas étudié, cette approche conduit à considérer que les rapports de la Cour produisent plus qu'un simple diagnostic. Ils contribuent à définir ce qui doit être considéré comme problème prioritaire, les solutions perçues comme légitimes et les standards jugés

souhaitables. La Cour agit ainsi comme un entrepreneur de normes administratives, capable d'exercer une influence cognitive et organisationnelle même sans pouvoir exécutoire direct. Cette capacité s'explique notamment par les mécanismes d'isomorphisme institutionnel - coercitif, mimétique et normatif - qu'identifient DiMaggio et Powell (1983, pp. 147-160) et qui conduisent les organisations à se conformer à des modèles diffusés par des acteurs de référence. Comme le souligne Scott (2001), les institutions reposent sur trois piliers, régulateur, normatif et cognitif-culturel, qui ensemble façonnent les pratiques organisationnelles. Hwang (2023) confirme la pertinence persistante de ce cadre pour analyser les dynamiques de changement dans les administrations publiques contemporaines.

1.3. L'approche par les instruments de l'action publique

L'approche par les instruments de l'action publique permet d'analyser les recommandations comme des propositions d'outils concrets : référentiels de compétences, systèmes d'information RH, dispositifs d'évaluation, mécanismes de suivi, schémas de mobilité ou politiques de formation continue (Lascoumes & Le Galès, 2004, 2007). Les instruments ne sont jamais neutres ; ils véhiculent une certaine conception de l'administration, du rôle de l'agent public et de la manière d'organiser le changement (Halpern, Lascoumes & Le Galès, 2014).

Ainsi, lorsque la Cour recommande la digitalisation, la planification des effectifs ou l'évaluation objectivée de la performance, elle ne se limite pas à signaler des défaillances. Elle promeut implicitement un mode de gouvernement de la GRH davantage fondé sur la mesure, la traçabilité et la rationalisation. L'intérêt de cette approche est précisément de montrer que les instruments constituent des vecteurs de transformation institutionnelle (Muller, 2000). En outre, les référentiels cognitifs véhiculés par ces instruments participent à la redéfinition des représentations collectives de ce qu'est une bonne administration publique.

1.4. État de la littérature et positionnement de l'article

Les travaux consacrés à la réforme administrative au Maroc ont souvent privilégié une lecture juridique, institutionnelle ou gestionnaire des transformations de l'État. Plusieurs recherches insistent sur les difficultés de modernisation de l'administration marocaine, sur la persistance des rigidités bureaucratiques et sur les limites d'appropriation des instruments issus du management public. D'autres études récentes mettent l'accent sur la digitalisation de l'administration, la transformation des pratiques RH et les défis de territorialisation des réformes. À cet égard, les travaux de Tahifa et Zmarrou (2025, pp. 1264-1293) sur la transformation numérique des pratiques de GRH dans la région Fès-Meknès et de Sadiki

(2025) sur la réforme de l'administration publique marocaine à l'ère numérique constituent des contributions récentes particulièrement pertinentes pour le présent article.

Toutefois, la littérature reste relativement peu développée sur le rôle des institutions supérieures de contrôle dans la transformation des référentiels de GRH. Les rapports de la Cour des comptes sont souvent mobilisés comme sources d'information, mais rarement comme objet d'analyse scientifique autonome. C'est à ce niveau que se situe l'apport de cet article. Par ailleurs, les travaux d'Ouazzani (2022) sur la réforme de la comptabilité de l'État marocain par des référentiels comptables privés illustrent comment des logiques d'isomorphisme institutionnel, similaires à celles étudiées ici, opèrent au sein de l'administration marocaine, conférant ainsi une cohérence analytique à l'ensemble de l'étude.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Positionnement méthodologique

L'étude adopte une démarche qualitative de type documentaire. Ce choix se justifie par la nature de l'objet étudié : il s'agit d'analyser un processus institutionnel de production de diagnostics et de recommandations, et non de mesurer statistiquement des comportements individuels. La stratégie retenue repose donc sur une analyse de contenu appliquée à des documents institutionnels afin d'identifier les catégories d'action mobilisées par la Cour des comptes et d'en apprécier la portée réformatrice.

2.2. Corpus d'analyse

Le corpus principal est constitué des rapports annuels et thématiques de la Cour des comptes publiés entre 2015 et 2024 (Cour des comptes du Maroc, 2016, 2017, 2018, 2023), avec une attention particulière portée au rapport relatif à l'évaluation du système de la fonction publique au Maroc. Ce matériau a été complété par des textes institutionnels relatifs à la réforme de l'administration, des publications académiques sur la GRH publique, la digitalisation et la gouvernance administrative, ainsi que par des travaux d'organisations internationales telles que l'OCDE (2016, 2023) et l'INTOSAI (2019).

Ce choix répond à un double objectif. D'une part, il permet de suivre l'évolution des diagnostics formulés par la Cour sur une période suffisamment longue pour saisir les continuités et les inflexions. D'autre part, il autorise une mise en perspective entre la production institutionnelle de la Cour et les débats académiques relatifs aux capacités administratives, aux réformes RH et aux instruments de modernisation. Les lignes directrices de l'INTOSAI (2019) sur l'indépendance des institutions supérieures de contrôle constituent

également un repère normatif important pour apprécier la position institutionnelle de la Cour au regard des standards internationaux.

2.3. Grille d'analyse et procédure retenue

Afin de renforcer la rigueur méthodologique, une grille d'analyse thématique a été construite autour de trois dimensions. La première porte sur les diagnostics produits par la Cour : types de dysfonctionnements identifiés, secteurs concernés et formulation des problèmes. La deuxième concerne les instruments et recommandations proposés : formation, évaluation, digitalisation, mobilité, gouvernance et coordination institutionnelle. La troisième examine les conditions de mise en œuvre : ressources disponibles, capacités administratives, contraintes territoriales, résistances organisationnelles et mécanismes de suivi.

La procédure d'analyse a consisté en une lecture croisée et comparée des documents afin d'identifier les thèmes récurrents, les évolutions discursives et les logiques normatives sous-jacentes. Il s'agit d'une analyse qualitative interprétative, structurée et reproductible dans sa logique. Le choix méthodologique a consisté à abandonner les entretiens informels mentionnés dans la version initiale afin d'éviter toute fragilité scientifique liée à un matériau empiriquement insuffisamment défini.

2.4. Limites de la recherche

Cette méthode présente certaines limites. L'analyse documentaire permet de comprendre les référentiels produits par la Cour, mais ne permet pas de mesurer directement l'ensemble des pratiques effectives des administrations concernées. Elle n'autorise pas non plus une évaluation exhaustive de l'impact concret des recommandations sur les comportements des gestionnaires publics.

Cette limite n'annule pas l'intérêt de la démarche. L'objet de la recherche porte moins sur l'impact mesurable au sens strict que sur la capacité de la Cour à produire un cadre de légitimation et d'orientation de la réforme RH. De ce point de vue, l'analyse documentaire constitue un matériau particulièrement pertinent pour saisir la dimension cognitive, normative et instrumentale de son action.

3. Résultats et analyses

3.1. La mise à l'agenda des insuffisances de compétences

L'un des apports majeurs de la Cour des comptes réside dans la centralité accordée à la question des compétences. Les rapports étudiés (Cour des comptes du Maroc, 2016, 2017, 2018) montrent que la faiblesse de qualification dans plusieurs secteurs administratifs est perçue comme un obstacle direct à la qualité de la décision publique et à l'efficacité des

services rendus. Cette lecture contribue à déplacer la focale, en faisant passer la GRH d'une logique de gestion statutaire des effectifs à une logique d'adéquation entre missions, compétences et performance.

La Cour insiste notamment sur le décalage entre les besoins réels des administrations et les dispositifs de formation existants. La formation continue cesse alors d'apparaître comme une simple obligation procédurale pour devenir un instrument stratégique de professionnalisation. Cette orientation accompagne une redéfinition plus large de la performance administrative, conformément aux orientations que l'OCDE (2023) préconise pour la modernisation du secteur public marocain.

3.2. La territorialisation inachevée de la gestion des effectifs

La Cour met également en lumière la répartition inégale des effectifs sur le territoire national. Ce constat prend un relief particulier dans un contexte de régionalisation avancée (Cour des comptes du Maroc, 2023), où la déconcentration et l'adaptation des politiques publiques aux réalités locales supposent une présence administrative mieux répartie et mieux qualifiée. En soulignant les disparités entre régions, la Cour inscrit la question RH dans une problématique de justice territoriale et d'égalité d'accès au service public.

Cette dimension rappelle qu'une politique de GRH ne peut être considérée comme moderne si elle demeure aveugle aux écarts de capacité administrative entre territoires. Le déficit d'agents qualifiés dans certains espaces périphériques fragilise non seulement la qualité des services locaux, mais aussi la crédibilité des réformes de décentralisation et de déconcentration.

3.3. La promotion d'une GRH instrumentée et pilotée

Les recommandations de la Cour s'orientent vers une modernisation instrumentale de la gestion des ressources humaines. La digitalisation des processus, la mise en place de systèmes d'information RH, l'élaboration de référentiels de compétences et l'introduction de mécanismes d'évaluation objectivés traduisent une volonté de rendre la GRH plus traçable, plus lisible et plus pilotable. À travers ces instruments, la Cour promeut une administration structurée par la donnée, la planification et la mesure (Lascoumes & Le Galès, 2007).

Cette orientation rejoint les travaux récents de Tahifa et Zmarrou (2025, pp. 1264-1293) sur la transformation numérique de la fonction RH publique, qui montrent que les outils ne se limitent pas à améliorer l'efficacité technique ; ils reconfigurent aussi les relations hiérarchiques, les formes de contrôle et les marges d'autonomie des acteurs administratifs. Les recommandations de la Cour s'inscrivent ainsi dans une dynamique plus large de gouvernement par les instruments, au sens où l'entendent Lascoumes et Le Galès (2007).

3.4. Tableau de synthèse analytique

Le tableau suivant synthétise les quatre axes analytiques retenus, en articulant pour chacun les diagnostics formulés par la Cour, les instruments recommandés et les conditions d'appropriation identifiées.

Axe analytique	Diagnostics de la Cour des comptes	Instruments recommandés	Conditions d'appropriation
Compétences	Déficit de qualification dans plusieurs corps et secteurs administratifs ; inadéquation entre formations initiales et besoins réels des administrations	Référentiels de compétences ; plans de formation continue ; dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	Volonté politique de professionnaliser ; disponibilité budgétaire ; capacité des DRRHM à piloter les plans de formation
Effectifs	Déséquilibres territoriaux dans la répartition des agents ; sureffectifs dans certaines administrations centrales ; sous-effectifs dans les services déconcentrés et les régions périphériques	Schémas directeurs de répartition des effectifs ; mécanismes incitatifs de mobilité géographique ; planification territoriale des recrutements	Engagement des autorités régionales ; coordination entre ministère de tutelle, Ministère des Finances et MRAFP ; réduction des résistances à la mobilité
Pilotage RH	Faiblesse des systèmes d'information RH ; absence de tableaux de bord ; cloisonnement des données entre entités administratives	Déploiement et interopérabilité des SIRH ; création d'observatoires des ressources humaines ; digitalisation des procédures de gestion	Investissements technologiques soutenus ; formation des gestionnaires aux outils numériques ; interopérabilité des systèmes existants
Performance	Absence ou insuffisance des mécanismes d'évaluation individuelle et collective ; faible lien entre performance et progression de carrière	Introduction de systèmes d'évaluation objectifs ; révision des critères d'avancement ; dispositifs de reconnaissance et de sanction	Acceptabilité sociale des critères d'évaluation ; formation des encadrants ; refonte des textes réglementaires relatifs à la carrière

Source : élaboration à partir du corpus analysé.

4. Discussion

4.1. Une influence principalement cognitive et normative

L'analyse montre que l'influence de la Cour des comptes est d'abord cognitive. L'institution contribue à nommer les problèmes, à hiérarchiser les priorités et à légitimer certains instruments de réforme. Dans une perspective néo-institutionnelle, cette capacité à produire des cadres d'interprétation est décisive, car elle façonne les représentations de ce qu'est une bonne administration et des moyens légitimes de la transformer (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 147-160).

Cette influence est également normative. En diffusant des standards de professionnalisation, de performance et de gouvernance, la Cour participe à la construction d'un référentiel réformateur (Muller, 2000). Elle agit ainsi comme un médiateur entre les standards internationaux de bonne gouvernance promus par l'OCDE (2023) et les réalités administratives nationales.

4.2. Les limites de l'implémentation

L'un des principaux enseignements de cette recherche est que la force de cadrage de la Cour ne se traduit pas automatiquement en changement organisationnel effectif. Les recommandations peuvent être techniquement pertinentes sans pour autant être politiquement soutenues, budgétairement financées ou administrativement appropriées. La distance entre recommandation et mise en œuvre constitue un angle central de compréhension de la réforme publique, que Lipsky (1980) a analysé dans ses travaux fondateurs sur la bureaucratie de rue, en montrant que les agents d'exécution disposent d'une marge de discrétion qui peut transformer, voire neutraliser, les intentions des réformateurs.

Cette limite rejoint les travaux sur l'implémentation des politiques publiques, qui montrent que l'efficacité d'un instrument dépend moins de sa seule qualité formelle que de son inscription dans un environnement institutionnel favorable. Dans le cas marocain, les blocages tiennent notamment à la fragmentation des responsabilités, à la faiblesse des mécanismes de suivi et à la persistance de pratiques administratives peu compatibles avec une logique de transformation rapide. Ces dynamiques s'expliquent en partie par le concept de dépendance au sentier (path dependence) développé par Pierson (2000), selon lequel les choix institutionnels passés contraignent les trajectoires de réforme futures en créant des coûts de sortie élevés et des mécanismes d'auto-renforcement difficiles à dénouer.

4.3. Le poids des inerties bureaucratiques

La grille néo-institutionnelle permet aussi de comprendre pourquoi certaines recommandations peinent à produire leurs effets. Les organisations publiques sont traversées par des routines, des règles implicites, des équilibres professionnels et des cultures administratives qui limitent la portée des instruments promus par la réforme. L'introduction de systèmes d'évaluation, d'outils numériques ou de nouvelles exigences de performance peut dès lors susciter des formes de résistance passive, de traduction partielle ou de conformité de façade. North (1990) a montré que les institutions informelles - normes, conventions, pratiques enracinées - évoluent beaucoup plus lentement que les institutions formelles et peuvent bloquer durablement la mise en œuvre de réformes pourtant légalement adoptées. Mahoney et Thelen (2010) ont quant à eux mis en évidence les mécanismes de changement institutionnel graduel - dérive, conversion, superposition, déplacement - qui rendent compte de la manière dont les organisations résistent ou s'adaptent aux pressions réformatrices. Hall et Taylor (1996) ont également montré que les trois néo-institutionnalismes : historique, sociologique et du choix rationnel, se complètent pour expliquer la complexité des trajectoires institutionnelles.

Cette observation n'invalide pas la pertinence des recommandations de la Cour, mais elle invite à les replacer dans une sociologie concrète du changement administratif. Une réforme RH n'échoue pas seulement par manque de bonnes idées ; elle peut également être neutralisée par l'environnement organisationnel dans lequel elle s'insère.

4.4. La nécessité d'une contextualisation territoriale

Enfin, l'étude souligne le caractère parfois trop homogénéisant des solutions proposées. Les administrations marocaines n'évoluent pas toutes dans les mêmes conditions de capacité institutionnelle, de ressources humaines ou de maturité numérique. L'application uniforme d'un même référentiel de modernisation risque donc de renforcer les écarts au lieu de les réduire. Le rapport thématique de la Cour des comptes du Maroc (2023) sur la régionalisation avancée met précisément en évidence ces disparités territoriales qui rendent difficile une approche uniformisée des réformes administratives.

Une approche différenciée, fondée sur les contextes territoriaux et organisationnels, renforcerait probablement la portée réelle des recommandations de la Cour. À cet égard, les travaux de Sadiki (2025) sur la réforme de l'administration publique marocaine à l'ère numérique montrent que la transformation effective des pratiques administratives requiert une prise en compte fine des contraintes contextuelles locales. La transformation de la GRH

publique ne peut être pleinement efficace que si elle combine cohérence nationale et adaptation locale.

Conclusion

Cette recherche montre que la Cour des comptes marocaine ne peut plus être analysée uniquement comme une institution de contrôle financier. Entre 2015 et 2024, ses rapports (Cour des comptes du Maroc, 2016, 2017, 2018, 2023) ont contribué à structurer un discours de réforme sur la gestion des ressources humaines publiques, fondé sur la professionnalisation des compétences, la modernisation des instruments de pilotage, la territorialisation des effectifs et l'exigence de performance administrative.

L'apport principal de la Cour réside dans sa capacité à produire un cadre de problématisation de la GRH publique. En identifiant les dysfonctionnements, en stabilisant des catégories d'analyse et en promouvant certains instruments de modernisation, elle exerce une influence cognitive et normative réelle sur les réformes administratives. Cette influence demeure toutefois indirecte et conditionnelle. Elle s'inscrit dans un contexte institutionnel plus large, où les standards internationaux portés par des organisations comme l'INTOSAI (2019) et l'OCDE (2023) contribuent également à orienter les attentes placées dans les institutions supérieures de contrôle.

L'étude met également en évidence les limites structurelles de cette action : insuffisance des dispositifs de suivi, inerties bureaucratiques, fragmentation institutionnelle et faible prise en compte des disparités territoriales. Dès lors, l'enjeu central n'est pas seulement la qualité des recommandations formulées, mais la capacité de l'appareil administratif marocain à les traduire en dispositifs effectifs, contextualisés et durables.

BIBLIOGRAPHIE

Cour des comptes du Maroc. (2016). Rapport annuel au titre de l'année 2016.

<https://www.courdescomptes.ma>

Cour des comptes du Maroc. (2017). Rapport annuel au titre de l'année 2017.

<https://www.courdescomptes.ma>

Cour des comptes du Maroc. (2018). Rapport annuel au titre de l'année 2018.

<https://www.courdescomptes.ma>

Cour des comptes du Maroc. (2023). Rapport thématique sur la régionalisation avancée.

<https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/10/Synthese-Regionalisation-fr.pdf>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Fonds monétaire international. (2022). The role of supreme audit institutions in public accountability. Dans *Fiscal Monitor* (chap. 12). FMI.

<https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781513584058/CH012.xml>

Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. E. (Éds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781526415066>

Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.

Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (Éds.). (2014). *L'instrumentation de l'action publique*. Presses de Sciences Po.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Hwang, K. (2023). The relevance of neo-institutionalism for organizational change. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2284239>

Immergut, E. M. (1998). The theoretical core of the new institutionalism. *Politics & Society*, 26(1), 5-34.

INTOSAI. (2019). Lignes directrices liées à l'indépendance des ISC (GUID-9030). INTOSAI. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/GUID-9030-Bonnes-Pratiques-et-Lignes-directrices-liees-a-l-Independance-des-ISC.pdf>

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (Éds.). (2004). *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences Po.

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2007). Understanding public policy through its instruments. *Governance*, 20(1), 1-21.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

Mahoney, J., & Thelen, K. (Éds.). (2010). *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power*. Cambridge University Press.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Moumen, M., & Othman, R. (2021). New Public Management in the developing countries. *Journal of Governance and Integrity*, 4(2). <https://doi.org/10.15282/JGI.4.2.2021.5573>

Muller, P. (2000). Les approches cognitives des politiques publiques. *Revue française de science politique*, 50(2), 189-208.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

OCDE. (2016). *Supreme audit institutions and good governance*. OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/supreme-audit-institutions-and-good-governance_g1g6e847/9789264263871-en.pdf

OCDE. (2023). *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Maroc*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/examens-de-l-ocde-sur-la-gouvernance-publique-maroc_1a0272c0-fr.html

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Ouazzani, M. E. M. (2022). *Réforme de la comptabilité de l'État au Maroc par des référentiels comptables privés : de la légitimité à l'applicabilité [Thèse de doctorat]*. Université de Bourgogne Franche-Comté. <https://doi.org/10.70675/1017bf22z6119z4b2dzad93zaca2f97a595c>

Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3e éd.). Oxford University Press.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Éds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Sadiki, A. (2025). Réforme de l'administration publique marocaine à l'ère numérique : approche juridique du Nouveau Management Public. *Revue Électronique des Études Juridiques et de Développement*. <https://journals.sms-institute.com/archives/5272>

Schnell, S., & Gerard, C. (2022). From bureaucrats to entrepreneurs to networkers, advocates, and empaths. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3). <https://doi.org/10.1177/0734371X221117283>

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2e éd.). Sage Publications.

Tahifa, S., & Zmarrou, S. (2025). La transformation numérique des pratiques de gestion des ressources humaines : vers une modernisation de l'administration publique - Cas de la région Fès-Meknès. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(4), 1264-1293.

Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science*, 2, 369-404.