

Convergence politique et gouvernance des politiques sectorielles au Maroc : une analyse stratégique

Political convergence and governance of sectoral policies in Morocco: strategic analysis

Abdelghani Bouayad, (Enseignant chercheur, Doyen)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Maroc
Université Moulay Ismaïl, Meknès*

Youssef Belhaj, (Enseignant chercheur)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Maroc
Université Moulay Ismaïl, Meknès*

Mohammed Oucherrou, (Docteur en géographie)

*Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Saïs
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès*

Adresse de correspondance :	FSJES-Meknès Université Moulay Ismail Maroc (Meknès) 0670848511 y.belhaj@umi.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Bouayad, A., Belhaj, Y., & Oucherrou, M. (2021). Convergence politique et gouvernance des politiques sectorielles au Maroc : une analyse stratégique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 2(3), 47-65. https://doi.org/10.5281/zenodo.4795340
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.4795340

Received: April 16, 2021

Published online: May 26, 2021

Convergence politique et gouvernance des politiques sectorielles au Maroc : une analyse stratégique

Résumé :

Le présent article porte une contribution à l'analyse de la gouvernance des stratégies à caractère multisectorielles au Maroc. Il vise à identifier les facteurs susceptibles de renforcer la convergence des politiques sectorielles en interrogeant les logiques d'action des acteurs publics et privés et leurs impacts sur la cohérence des politiques publiques. Il s'agit en fait d'explorer le schéma des interactions entre la convergence des variables stratégiques des politiques publiques et les mécanismes de gouvernance des stratégies multisectorielles de développement.

Sous une posture interprétativiste, la méthodologie de recherche adoptée est principalement orientée par un raisonnement inductif qui part de l'étude du cas de la vision Maroc Export Plus en tant que stratégie multidimensionnelle dont le mode de gouvernance est structuré sous une logique de spécialisation verticale combinant différentes approches et impliquant une multitude d'acteurs publics et privés.

En adoptant une approche basée sur l'acteur, nous avons opter pour la méthode Mactor comme outil de l'analyse stratégique qui permet de visualiser le poids des variables stratégiques et leurs impacts sur la gouvernance des politiques publiques.

Nos investigations nous ont permis d'appréhender le rôle des variables stratégiques dans la gouvernance des politiques sectorielles au Maroc et d'en sortir les facteurs susceptibles de renforcer leur convergence.

Mot clés : Convergence ; Stratégies ; Acteurs ; Gouvernance ; Politiques Publiques

Classification JEL : E61, O24

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

This article provides a contribution to the analysis of the governance of multisectoral strategies in Morocco. It aims to identify the factors that can strengthen the convergence of sectoral policies by questioning the action logic of public and private actors and their impact on the coherence of public policies. The aim is to explore the pattern of interactions between the convergence of strategic public policy variables and the governance mechanisms of multisectoral development strategies.

Under an interpretivist posture, the research methodology adopted is mainly guided by an inductive reasoning that starts in the case study of the Moroccan Export Plus vision as a multidimensional strategy whose mode of governance is structured under a logic of vertical specialization combining different approaches and involving a multitude of public and private actors.

By adopting an actor-based approach, we have opted for the Mactor method as a tool for strategic analysis that allows us to visualize the weight of strategic variables and their impacts on public policy governance. Our investigations have enabled us to understand the role of strategic variables in the governance of sectoral policies in Morocco and to emerge from them the factors likely to strengthen their convergence.

Key Words: Convergence; Strategies; Actors; Governance; Public Policies

JEL Classification: E61, O24

Paper type: Empirical research

1. Introduction

À partir des années 2000, les écrits de Hassenteufel (2010) et Knill (2005) ont le mérite de porter la notion de la convergence vers la comparaison des politiques engagées dans un même territoire. Il s'agit plus que jamais d'un critère de performance des stratégies multisectorielles qui reflète le caractère cohérent des interdépendances entre le politique et l'économique. Hassenteufel (2010) résume la convergence des politiques publiques en des finalités communes et des actions cohérentes et complémentaires avec le maximum de synergie.

Ce regain d'intérêt pour l'analyse de la convergence des politiques publiques demeure, en théorie, relié aux implications de la nouvelle logique de l'intervention publique qui porte désormais un changement de paradigme dont l'État n'a plus le monopole dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Dans ce processus, on est plus dans une logique systémique dont l'État est formellement perçu comme un acteur parmi autres qui gouverne en situation d'autorité (Muller, 2013). Ces mutations ont élargi le champ d'analyse des politiques publiques pour s'étendre à l'étude de l'ensemble des acteurs publics et privés impliqués directement ou indirectement à la résolution des problèmes publics, soit à l'appréhension de leurs objectifs, rôles, positions, stratégies et interactions aux différentes phases du processus politique (Knoepfel, Larrue, Hill, & Varone, 2011).

Au Maroc, la convergence a refait surface dans les discours politiques en explication des dysfonctionnements de la gouvernance des Stratégies multisectorielles. En ce sens, les études qui traitent la convergence des politiques sectorielles au Maroc ont pris forme de rapports officiels transversaux ou d'évaluations thématiques élaborées dans le cadre des programmes d'organismes internationaux au Maroc¹. Ils s'accordent sur l'existence de carences en matière de rapprochements entre les logiques d'action des acteurs impliqués, ce qui se répercute sur l'efficacité des interventions engagées.

Notre travail se veut une contribution à l'évaluation de la convergence des politiques sectorielles au Maroc. En portant la lumière sur le rôle des acteurs dans la gouvernance des stratégies multisectorielles, nous voulons apporter des éléments de réponse à une question fondamentale de la nouvelle logique du management public, soit, « **Quels rôles pour les stratégies des acteurs dans le renforcement des mécanismes de la gouvernance des politiques sectorielles au Maroc ?** ».

Conformément à notre objectif de recherche, la méthodologie adoptée est principalement orientée par un raisonnement inductif qui part d'observations particulières pour générer des conclusions de portée générale. En fait, le choix du plan Maroc Export Plus comme cas d'étude est justifié par le caractère complexe de la gouvernance des politiques sectorielles conçues dans une logique multi-approches impliquant une multitude d'acteurs publics et privés aux différents stades d'élaboration et de mise en œuvre des actions conjointes.

Concrètement, l'exploration des mécanismes de la gouvernance vise à comprendre les niveaux de convergence des politiques publiques en matière de promotion des entreprises exportatrices marocaines en adoptant une approche basée sur l'acteur. Sur le terrain, nous avons procédé par une enquête auprès des principaux acteurs reliés directement à l'objectif de promotion des entreprises exportatrices marocaines. Ce travail a pris forme d'une série d'entretiens auprès des principaux acteurs institutionnels² des politiques de promotion qui nous

¹ On peut faire référence particulièrement l'étude réalisée par le Ministère des affaires Généraux et la Gouvernance (MAGG) en partenariat avec les Nations-Unis dans le cadre du programme : « Harmonisation et Evaluation des Politiques Publiques » en 2015.

² Les entretiens ont été accomplis auprès des principaux acteurs publics et privés chargés de la promotion des exportations marocaines, soit des ministères, des organismes opérationnels publics et des associations professionnels représentant les groupes des bénéficiaires finaux.

ont permis d'appréhender le poids des variables stratégiques dans la gouvernance des stratégies à caractère multisectorielles.

2. Convergence politique et gouvernance des politiques publiques : Schéma des interactions

La politique publique peut être définie comme un ensemble d'activités engagées par des acteurs politiques³, dont les relations sont structurées et changeantes, et orientées vers la résolution des problèmes publics (Moigne, 1994). Dans cette logique, on ne peut pas résumer l'action publique à l'agrégation des interventions de ses acteurs. En fait, les intervenants publics et privés interagissent dans un cadre formel, tout en préservant une marge de manœuvre dans leurs actions et en adoptant des stratégies pour défendre leurs intérêts et leurs positions. Une situation qui impose l'adoption d'un mode de gouvernance réconciliant les demandes de participation et les besoins de coordination.

2.1. Les politiques publiques comme configuration d'acteurs

La nouvelle logique de l'intervention publique porte un changement de paradigme dont l'Etat n'a plus le monopole dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Dans ce processus, on est plus dans une logique systémique dont l'État est un acteur parmi autres qui gouverne en situation d'autorité. Ainsi, l'analyse des politiques publiques doit s'étendre à l'étude de l'ensemble des acteurs publics et privés impliqués directement ou indirectement à la résolution des problèmes publics. Soit à l'appréhension de leurs objectifs, rôles, positions, stratégies et interactions aux différentes phases du processus politique.

2.1.1. Rôles des acteurs dans les politiques publiques

Les rôles des acteurs politiques et leurs interactions sont des facteurs déterminants dans la réussite ou l'échec d'une politique publique (Lemieux, 2002). De là, un intérêt ascendant a été associé à l'analyse de la relation complexe qu'entretiennent les politiques publiques avec leurs intervenants (Gabas, 2003). Friedberg (1993) adopte la notion « d'acteur empirique » pour désigner tout individu ou groupe d'individus concernés par le problème à résoudre, ce qui implique l'élargissement du champ d'analyse de l'action publique.

En principe, l'implication active d'un acteur public ou privé au processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques est variable en fonction, entre autres, de sa position, sa stratégie et sa capacité à mobiliser des ressources pour défendre ses intérêts. Pratiquement, une analyse pertinente du contenu d'une politique publique doit incarner les contributions des acteurs actifs sans marginaliser les intervenants les moins influant, dont le degré de passivité peut expliquer partiellement le problème posé et contribuer à sa résolution (Knoepfel, Larrue, Varone, & Savard, 2015).

L'idée selon laquelle les individus interagissent en fonction d'une logique coût/bénéfice reflétant un caractère de rationalité parfaite (Campbell, 2002), est dépassée par les faits. Comme l'a démontré Simon (1964), aucun acteur politique ne peut détenir la capacité de percevoir l'ensemble des flux informationnels relatifs à une situation problématique, d'où le rejet définitif de la conception de rationalité absolue. En rejetant les enseignements de l'approche séquentielle, Lindblom (1959) confirme que le processus de prise de décision est avant tout une forme d'arrangement et de négociation entre les acteurs des politiques publiques. March (1988) considère que les acteurs d'une politique publique sont amenés à articuler les ingrédients du diagnostic et les pistes de solutions qui peuvent aboutir à une prise de décision. Dans cette logique, les autorités politico-administratives, les groupes cibles et les bénéficiaires finaux composent sont en interaction, chacun de sa position cherche à influencer la décision publique.

³ Le qualificatif « politique » fait référence dans notre travail aux acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique publique.

Les liens qui réunissent les acteurs sont les résultats de la logique d'action de la politique engagée qui comporte une hypothèse sur les causes du problème et une hypothèse sur l'intervention de l'État. Au niveau de la conception des hypothèses causales⁴, le rôle de l'État consiste à concevoir un compromis autour de la définition du problème à résoudre et dans l'identification des groupes bénéficiaires. Après, l'essentiel du travail consiste à définir les modalités de l'intervention étatique sous la délimitation raisonnée des hypothèses d'intervention, dont l'anticipation des réactions possibles des groupes ciblés est d'une importance cruciale.

Dans la nouvelle conception du management public, l'État n'est plus considéré comme un acteur en bloc uni dont la cohérence des comportements est assurée. Il est désormais schématisé comme un ensemble des liens entre les différents acteurs publics (Massardier, 2003). Le rôle de l'État, représenté par des acteurs politico-administratif, a connu un changement profond dans le cadre de l'élaboration des politiques publiques. Il est considéré comme un acteur parmi autres, dont l'autorité lui confère une position de leader dans le pilotage et la coordination de l'action collective (Kickert, Klijn, & Koppenjan, 1997; Klijn, 1997; Mandell & Keast, 2008; R. A. Rhodes, 1997). L'État joue désormais le rôle de mobilisateur dans les réseaux de formation des politiques publiques, alors que les administrés, au sens classique, sont désormais des acteurs influents dans la résolution des problèmes publics (Massardier, 2003).

Selon Kingdon & Thurber (1984), le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique publique est un espace d'interaction d'acteurs aux rôles et aux attributions différentes. Tout d'abord, l'émergence d'une politique publique est caractérisée par un rôle prépondérant des décideurs politiques (gouvernement, conseil des ministres...), qui se trouvent dans l'obligation d'intégrer d'autres acteurs afin de garantir l'applicabilité de leurs actions dans les étapes suivantes.

Dans la formulation, ce sont les acteurs administratifs et les communautés des spécialistes qui dominent par leur capacité à prévoir les solutions adaptées et à en assurer l'opérationnalisation. À ce stade, selon Howlett & Ramesh (2003), l'État est dans l'obligation de coordonner ses actions avec les autres organismes et groupes d'intérêt impliqués directement ou indirectement dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Ensuite, dans la phase de formulation, les acteurs impliqués proposent des solutions au problème posé et choisissent les réponses les plus appropriées, qui seront adoptées, après, par les organismes de régulation (parlement, conseil des ministres, instances administratives...). À ce niveau, les élus politiques dominent en mettant en avant leur logique de résolution du problème en favorisant leurs intérêts et leurs préférences (Lemieux, 2002).

Enfin, dans la mise en œuvre, les acteurs chargés de l'application des solutions et ceux qui sont concernés par le problème à résoudre dominant (Kingdon & Thurber, 1984). Leurs rôles consistent à préparer les plans et les programmes et en assurer la mise en œuvre (Dye, 2005). Dans ce sens, pour Muller (1990), le rôle des Ministères et des organes opérationnels placés sous leurs tutelles est la promotion de leurs intérêts sectoriels et leurs ajustements aux finalités de l'action fédératrice.

2.1.2. Les dimensions stratégiques des politiques publiques

L'élaboration et la mise en application des politiques publiques est le produit d'interactions entre les acteurs publics et privés sur le chemin de résolution des problèmes collectifs. En effet, la configuration des intervenants et leurs relations expliquent en grande partie le résultat de toute intervention engagée. Les positions, les stratégies et les rôles des acteurs dans ce système sont expliqués, en partie, par les ressources contrôlées. Selon Knoepfel et al. (2011), le pouvoir

⁴ Cette phase est caractérisée par la désignation des groupes cibles et des bénéficiaires finaux des politiques publiques.

que détient chaque acteur dans le cadre d'une politique publique serait fondé sur l'une ou plusieurs des catégories de ressources suivantes :

- Les ressources juridiques : elles sont composées de normes juridiques (réglementaires ou législatives) encadrant la participation des différents acteurs dans le cadre d'une action publique. Elles concernent prioritairement les acteurs publico-administratifs, dont les rôles devaient être bien définis et encadrés juridiquement, et les acteurs non-étatiques qui participent à l'élaboration des textes conventionnels.
- Les ressources matérielles : elles regroupent l'ensemble des moyens financiers, humains, opérationnels et logistiques dont disposent les acteurs dans la réalisation de leurs rôles.
- Les ressources en savoir : il s'agit des ressources informationnelles et des connaissances des acteurs dont l'exploitation est déterminante dans le processus de formation de l'action publique.
- Les ressources politiques : elles renvoient à la capacité d'un acteur à agir au nom d'une légitimité démocratique ou comme représentant de l'intérêt général. En effet, les acteurs non-étatiques peuvent disposer de telles ressources s'ils représentent les valeurs et les intérêts publics dans un cadre réglementé ou d'une manière informelle par le biais des groupes de pression.
- Les ressources sociales : elles incarnent la position issue de la reconnaissance sociale accordée à un acteur et le poids du réseau relationnel auquel il est affilié.
- Les ressources temporelles : ce sont essentiellement des ressources individuelles qui renvoient à la disponibilité temporelle d'un acteur et son expérience dans un domaine précis des politiques publiques.

Ces ressources représentent, dans le cadre d'une action publique des atouts pour les acteurs impliqués et des sources du pouvoir, dont le contrôle est synonyme de confortement des positions dans leurs interventions conjointes (Crozier & Friedberg, 1977). Selon Knoke, Pappi, Broadbent, & Tsujinaka (1996), la position d'un acteur est définie comme étant sa capacité à influencer au sein d'un réseau. Elle est déterminée par son identité, son rôle, ses sources et ses relations avec les autres intervenants. Comme le décrivait expressément (Crozier & Friedberg, 1977) , « *C'est un rapport de force dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables* ». Selon Lemieux (2001), un acteur peut être en position dominante⁵, dominée, intermédiaire, sous-dominante, sous dominée ou isolée⁶. En somme, chaque acteur dispose d'une marge de manœuvre⁷ dans ses interactions avec les autres. Sa stratégie, étant définie comme « *le fondement inféré ex post des régularités de comportements observées* » (Crozier & Friedberg, 1977) peut basculer d'une logique offensive visant l'amélioration de sa position à une logique défensive adoptée dans l'objectif de maintenir sa marge de liberté.

En se référant toujours à Crozier & Friedberg (1977), les comportements des acteurs, dans le cadre d'une politique publique, sont toujours dotés d'un sens à déchiffrer. Si les objectifs des intervenants manquent, souvent, de clarté et de cohérence, leurs "instincts stratégiques"⁸ sont complémentaires. Ils sont offensifs lorsqu'il s'agit de saisir une opportunité pour améliorer

⁵ Il s'agit d'un acteur qui dispose d'une connexion de pouvoir sur les autres acteurs du réseau.

⁶ Un acteur est en position sous-dominante s'il dispose de connexion de pouvoir sur un nombre limité autres acteurs alors qu'un acteur sous dominée se trouve sous la connexion de pouvoir d'un autre acteur au moins.

⁷ Elle représente selon Crozier (1977), la part d'indétermination que comportent les modalités concrètes de résolution préconisée pour un Problème collectif.

⁸ Cette notion est usitée par Crozier pour décrire la réaction de l'acteur dans la préservation de son autonomie par une recherche incessante d'issues.

leurs positions et défensifs en cas de maintien ou du développement de leurs marges de liberté dans le cadre d'une politique publique. Ainsi, les acteurs d'une politique publique peuvent exploiter des "zones d'incertitude"⁹ pour imposer leurs propres valeurs, intérêts et idées. Il l'en résulte que le contexte institutionnel ne peut expliquer de manière absolue leurs comportements et leurs choix. Ceci implique qu'un acteur demeure partiellement autonome avec un niveau de rationalité limité (A. Simon, 1957). Une rationalité « située » au sens de Crozier & Friedberg (1977) qui confirme que ces acteurs sont conscients des conséquences de leurs propres actions et choix, mais se trouvent dans l'incapacité de prévoir ou de contrôler les effets des comportements individuels agrégés (Boudon, 1979).

2.2. La convergence politique comme déterminant de la bonne gouvernance des politiques publique

Dans l'analyse des politiques publiques, la convergence a été largement utilisée pour qualifier les relations entre les politiques internationales tout en portant plusieurs interprétations. Dans les premiers travaux, la convergence a été rattachée aux effets des politiques des pays industrialisés par rapport à leurs modes de croissance et au développement de l'État providence (Wilensky, 1975). Ce concept a été utilisé après pour désigner l'adoption d'une même politique dans des pays différents. À cela, la convergence est surtout conçue comme un processus de rapprochement des politiques adoptées dans des pays ou des territoires différents (Hassenteufel, 2010).

En littérature, il n'existe pas de définition partagée de la convergence dans le domaine des politiques publiques. Cette notion peut prendre des sens différents selon l'approche adoptée. Elle peut être conçue comme un résultat (convergence-contenu) en aval de la mise en place des politiques publiques ou, généralement, comme un processus dynamique de rapprochement (convergence-processus) qui s'attache non seulement au contenu, mais s'étend aux modalités de production des actions publiques (Hassenteufel, 2010). Knill (2005) définit la convergence comme tout accroissement des similitudes en caractéristiques entre plusieurs politiques aux différents niveaux de leur élaboration¹⁰. De sa part, Hassenteufel (2010) résume la convergence des politiques publiques en des finalités communes et des actions cohérentes et complémentaires avec le maximum de synergie.

Par définition, la convergence politique se rattache à la structure des interdépendances et des influences réelles entre les différents acteurs dans le cadre d'une intervention conjointe (Hassenteufel, 2010). Comme nous l'avons déjà constaté, l'importance en nombre des intervenants et le caractère multisectoriel de la stratégie nationale de promotion des exportations amplifient le volume des interactions et intensifient les interdépendances. Une réalité qui se reflète aussi au niveau de la structure du pouvoir dans le système d'action. Les écarts constatés entre les positions formelles des acteurs et leurs influences réelles sont à l'origine d'incertitudes qui se traduisent dans leurs stratégies individuelles. Ainsi, une meilleure compréhension de la structure du pouvoir passe par l'identification des acteurs dominants à chaque niveau de l'intervention étatique.

D'une manière générale, le renforcement de la convergence des politiques publiques est un objectif dont la réalisation est tributaire de l'efficacité des mécanismes employés. En pratique, Holzinger & Knill (2005) en dénombrent neuf qui peuvent être classés en mécanismes forcés

⁹ C'est un concept clé de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) qui reflète la capacité d'un acteur à agir en échappant au contrôle des autres acteurs dans un système d'action. Il est lié à des événements extérieurs, imprévus ou qui n'ont pas été formalisés par de règles préétablies.

¹⁰ Knill (2005) définit explicitement la convergence comme « [...] any increase in the similarity between one or more characteristics of a certain policy (e.g. policy objectives, policy instruments, policy settings) across a given set of political jurisdictions (supranational institutions, states, regions, local authorities) over a given period of time ».

ou volontaires (tableau 1.4). Dans la mise en cohérence de ses politiques sectorielles, l'État peut adopter des approches différentes dont les mécanismes doivent se conformer aux spécificités du système d'action collective et aux objectifs fixés. Si l'imposition reflète la nature hiérarchique des rapports dans le secteur public, l'essor des approches participatives a revalorisé les rapports horizontaux en faveur du développement des mécanismes de concertation, d'harmonisation et de résolution des problèmes en commun.

Généralement, le concept de la convergence demeure fortement relié à deux aspects fondamentaux de la gouvernance des politiques publiques, notamment, la participation et la coordination. Le développement des approches participatives dans l'élaboration des politiques publiques a suscité l'intérêt des chercheurs aux mécanismes de coordinations des acteurs comme étant un facteur décisif dans la mise en cohérence des actions publiques. Les avantages de la coordination, selon Cling (2006), sont la transparence accrue et la démocratie participative, la rationalisation des objectifs et des procédures et la rentabilisation des avantages comparatifs. Ainsi, la coordination est vue comme un processus dont la vocation est d'assurer le contrôle et la cohérence des décisions (Simon, 1976). Elle vise l'harmonisation des actions et contribue à la performance des politiques publiques par une affectation optimale des ressources, une application des règles, des normes et des standards, une communication efficace entre les acteurs et plus de transparence (Alter & Hage, 1993).

3. Méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche est une description explicite de la stratégie d'accès à la réalité et de la production des connaissances. Ainsi, la représentation des choix méthodologique revient à expliciter les méthodes et les techniques mobilisées aux différentes étapes de la collecte, du traitement et de l'analyse de nos données.

Tableau 1 : Éléments de la méthodologie de notre étude empirique

Posture épistémologique	Raisonnement de la recherche	Types de données	Approches	Types d'analyse
Interprétativiste	Exploratoire	Données qualitatives	Approche qualitative	Analyse stratégique

Source : Elaboré par nos soins

La pratique de la recherche sur le rôle des acteurs dans la gouvernance des politiques publiques ne représente aucune réponse quant au statut des approches et des données à utiliser et à leur pertinence (Fallery & Rodhain, 2007). Toutefois, la complémentarité dans l'utilisation des données secondaire et primaires nous paraît la plus adaptée à notre problématique. C'est dans cette logique qu'on est parti d'une recherche documentaire en s'appuyant sur le pouvoir explicatif des connaissances acquises, des théories et analyses comparatives pour formuler des propositions de recherche qui ont été par la suite confrontées à l'épreuve des faits (Evrard, Pras, & Roux, 1997).

À ce niveau, il est important de signaler que l'option pour une approche exploratoire est largement justifiée par la complexité de notre problématique, elle vise à améliorer notre compréhension des articulations existantes entre les concepts de notre étude et d'en produire ainsi une explication bien fondée. L'adoption d'une approche, à la fois, exploratoire et analytique nous a permis d'identifier les déterminants de la convergence des politiques de promotion des entreprises exportatrices marocaines en nous efforçant d'analyser les mécanismes de gouvernance des actions étatiques et leurs implications. Sous un raisonnement empirique, nous visons à explorer en temps réel et à découvrir, en utilisant des sources

d'évidences variées et multiples. Tout en se basant principalement sur l'exploitation des résultats de nos entretiens auprès des principaux acteurs de la promotion des exportations au Maroc, les informations récoltées auprès des entreprises exportatrices doivent renforcer la fiabilité de notre étude et la validité de nos contributions.

3.1. La stratégie Maroc Export Plus comme étude de cas

Maroc Export Plus est un exemple illustratif des stratégies multisectorielles conçues dans une logique de spécialisation verticale. La promotion des exportations est structurée en une stratégie multidimensionnelle combinant différentes approches (transversale, sectorielle et organisationnelle). Au niveau transversal, le plan « Maroc Export Plus » incarne une logique transversale du développement des exportations. Elle vise à accompagner le développement de l'offre exportable nationale afin d'améliorer son positionnement sur les marchés ciblés. En parallèle, le développement économique du pays repose sur des politiques sectorielles volontaristes dont l'une des principales vocations est la réduction du déficit commercial du pays¹¹. Le rééquilibrage de la balance extérieure ne se limite pas à la réduction des flux importés, mais impose aussi le développement du volume des exportations. Un objectif qui concerne l'ensemble des secteurs économiques, dont l'industrie, l'agriculture et la pêche maritime qui se placent, comme prioritaires dans les plans des décideurs publics¹².

En outre, d'autres politiques d'appui ont été lancées pour accompagner le développement de l'offre exportable, notamment : la Stratégie Nationale du Développement Minier, la Stratégie Nationale du Développement de la Compétitivité Logistique et le plan Solaire. Pratiquement, l'appréhension de l'action publique en matière de promotion des exportations impose une étude exhaustive de l'ensemble des politiques sectorielles liées directement ou indirectement à cet objectif. Néanmoins, notre analyse sera portée sur les principales stratégies sectorielles en cours, soit celles qui agissent directement sur le volume des flux exportés, notamment, la Stratégie d'Accélération Industrielle, le Plan Maroc Vert, la Vision 2020 pour le tourisme et le Plan Halebti. Un choix qui correspond aussi aux orientations du développement de l'offre exportable nationale, soit aux secteurs désignés comme prioritaires à l'exportation.

Au Maroc, la gouvernance des politiques de promotion des exportations est marquée par l'intervention conjointe d'un ensemble d'acteurs aux rôles et attributions différentes. Des intervenants qui opèrent ensemble pour le développement de la compétitivité des entités exportatrices nationales et l'amélioration du positionnement de l'offre exportable sur les marchés internationaux¹³. En vertu de la nature multisectorielle de l'intervention étatique, le Ministère du Commerce Extérieur (MCE)¹⁴ a été chargé, en collaboration avec les autres départements ministériels, de la conception et de la mise en œuvre des politiques promotionnelles. À cela, plusieurs organismes opérationnels sont mandatés à appuyer les exportateurs nationaux et assurer la mise en œuvre des programmes conçus. À cela, s'ajoute l'implication des institutions privées conformément à l'approche participative déclarée. Ils s'agissent, entre autres, de l'Association des Exportateurs Marocains (ASMEX) et de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), en qualité de représentants des entreprises exportatrices.

¹¹ Le déficit commercial a atteint 136 874 Millions de Dirhams en 2016, soit une augmentation de 20Mds DH par rapport à 2015 (communiqué de l'Office des changes sur les résultats des échanges extérieurs en 2016 lien : www.oc.gov.ma).

¹² Présentation du Plan National de Développement des Exportations par le Secrétariat d'État chargé du Commerce Extérieur sur le lien : <http://www.mcinet.gov.ma/ce/exportateurs/DocExport/strategie-export.pdf>.

¹³ Site officiel du Secrétariat d'État chargé du Commerce Extérieur-Maroc. Consulté 2 février 2017, à l'adresse <http://www.mcinet.gov.ma/ce/home.asp>

¹⁴ Cette désignation fait référence à son statut Dans le cadre de la stratégie Maroc Export Plus (2008-2017) avant qu'il ne soit réintégré comme direction du Ministère de l'industrie en 2018.

3.2. Collecte et traitement des données

L'appréhension du mode de gouvernance des politiques sectorielles en matière de promotion des exportations marocaines passe par l'identification de ses différents acteurs et par la détermination de leurs rôles, positions et stratégies respectives. S'inscrivant dans une logique mixte, notre démarche consiste à mobiliser différentes techniques pour collecter des informations auprès des principaux acteurs des politiques publiques de promotion des exportations au Maroc. L'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs sont harmonieusement utilisés pour garantir une description exhaustive et objective de notre objet de recherche.

Notre mode de collecte des données est basé sur l'utilisation des entretiens semi-directifs. Pratiquement, « l'entretien se déroule à partir d'un guide d'entretien défini au préalable et qui liste les thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien » (Evrard et al., 1997). L'ensemble de nos variables ont été définies lors de la conception du design de notre recherche, à partir d'une analyse détaillée de la littérature théorique et empirique sur notre sujet. Comme le montre le tableau suivant, le guide d'entretien est structuré en trois parties, comportant chacune des questions qui recouvrent les différentes dimensions de la gouvernance des politiques de promotion des exportations au Maroc.

Tableau 2 : Structure du guide d'entretien auprès des acteurs institutionnels de la promotion des exportations marocaines

Parties	Objectifs
Acteurs impliqués	Identifier le rôle de l'acteur, ses objectifs, ses interactions et de sa logique d'action dans le cadre des politiques de promotion des exportations au Maroc.
Structure des interactions	Appréhender les mécanismes de coordination (public/public et public/privé) des actions de l'acteur aux différentes phases de l'élaboration des politiques de promotion.
Approche participative	Comprendre comment s'exerce la participation du secteur privé aux différentes phases de l'élaboration de la mise en œuvre des politiques de promotion des exportations au Maroc.

Source : Elaboré par nos soins

Après la conception de notre guide d'entretien, on a contacté les différents acteurs ciblés pour la préparation de notre planning d'entretiens¹⁵. En dépit des réticences de certains responsables administratifs, la majorité des acteurs contactés ont fait preuve d'un esprit collaboratif, soulignant l'intérêt et la qualité de notre travail de recherche. La rencontre de nos interviewés nous a demandé des déplacements réguliers sur une période de quatre mois pour accomplir nos entretiens sur les villes de Rabat et Casablanca¹⁶. Les entretiens ont une durée moyenne d'une heure et ont été enregistrés, retranscrits et renvoyés aux acteurs pour validation. Les données collectées par entretiens ont fait l'objet d'une retranscription assistée par le logiciel « OTranscribe »¹⁷ formant ainsi les corpus à analyser.

¹⁵ Avant de s'accorder sur le planning de nos entretiens, nous avons veillé à ce que notre relation avec les acteurs impliqués soit basée sur la confiance en explicitant à chaque fois l'objet de notre étude et le caractère confidentiel des informations collectées.

¹⁶ On doit signaler que nous avons contacté des responsables du Ministère de l'Économie et des Finance, du Ministère des Affaires Etrangères et de l'Administration des Douanes pour les associer à notre travail sans résultat.

¹⁷ Pour plus d'informations sur ce logiciel de retranscription en ligne, veiller consulter : <http://otranscribe.com/>

Les données collectées nous ont permis d'appréhender les rôles, les positions et les stratégies des acteurs publics et privés impliqués dans la gouvernance des politiques de promotion des exportations sous les logiques transversales du plan Maroc Export Plus et celles des autres plans sectoriels parallèles.

3.3. Analyse des données : une approche stratégique

Pour le traitement et l'analyse des données recueillies, nous avons opté pour la méthode « Mactor », qui a été conçue et conçue par Godet Michel et Beurse Françoise, puis développée par Michel et Francis Meunier dans les années 1975-1990. Cet outil analytique est parfaitement adapté pour analyser les stratégies des acteurs, leurs objectifs, les types d'alliances et de dissonances qui surgissent entre eux, et l'équilibre des pouvoirs entre les acteurs impliqués dans le cadre de leurs interventions conjointes.

L'option pour la démarche Mactor tient surtout à sa pertinence dans le traitement des problématiques à caractère complexe dont les enjeux se situent largement dans la confrontation d'intérêts d'essences différentes. À cela, cette méthode est préconisée pour les domaines soumis à des perspectives dans lesquelles des transformations sont susceptibles de créer de fortes incertitudes affectant la réalisation des objectifs des acteurs et réduisant leurs marges de manœuvre.

Dans notre démarche, la méthode a été mobilisée pour servir de support à l'identification des enjeux stratégiques et des objectifs associés aux acteurs publics et privés impliqués dans la gouvernance des politiques de promotion des exportations et en évaluer les rapports de force aux différentes phases de l'élaboration des politiques publiques.

4. Résultats et discussions

En vue d'apprécier la convergence politique, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode Mactor¹⁸. Un tel outil doit nous permettre de visualiser les rapports de forces dans le système étudié. Pour ce faire, nous nous sommes basé sur l'identification des intervenants, la détermination de leurs objectifs et l'appréhension de leurs stratégies individuelles implicites et explicites. Des éléments requis dans la définition des interdépendances et du degré d'influence de chaque acteur par rapport aux autres intervenants.

Dans ce contexte, notre analyse du cadre institutionnel dédié à la promotion des exportations nous a permis de remplir la 'Matrice des Influences Directes' entre les acteurs (MID) selon l'échelle de notation conventionnelle (Figure 1)¹⁹. En ce sens, il faut souligner que l'identification des intervenants doit se limiter aux principaux acteurs, soit ceux qui contrôlent directement ou indirectement l'évolution des variables clés du système d'action²⁰.

¹⁸ Conçue par Michel Godet en 1990, cette méthode porte une modélisation des interactions entre les acteurs dans le cadre d'une intervention collective.

¹⁹ La saisie des données sur la matrice d'entrée MID se fait manuellement, sur la base des stratégies des acteurs et la nature de leurs interactions. Elle traduit l'intensité de l'influence directe de chaque acteur dans son système d'action.

²⁰ En pratique, c'est le jeu des acteurs « moteurs » qui peut expliquer l'évolution des variables commandées dans le cadre de leur intervention collective.

Figure 1: Matrice des Influences Directes (MID)

MID	SECE	MICIEN	MAPM	MT	MAESS	MAGG	MEF	MAEC	CMPE	CNCE	ADA	ANPME	SMIT	ONMT	MA	OC	ADII	ASMEX	CGEM	SMAEX
SECE	0	2	2	2	2	2	1	0	4	4	0	0	0	0	0	1	1	3	3	3
MICIEN	4	0	1	1	1	2	1	0	3	3	0	4	0	0	0	0	0	3	3	2
MAPM	3	1	0	1	1	2	1	0	3	3	4	0	0	0	0	0	2	2	1	
MT	3	0	0	0	0	2	1	0	1	3	0	0	4	4	0	0	0	2	1	0
MAESS	3	0	0	0	0	2	1	0	1	3	0	0	0	0	4	0	0	2	2	1
MAGG	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MEF	2	1	1	1	1	1	0	1	1	3	1	1	1	1	1	4	4	2	0	1
MAEC	2	1	1	1	1	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1
CMPE	3	1	1	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0	0	0	1	1	3	2	3
CNCE	2	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
ADA	2	0	3	0	0	0	0	0	2	3	0	2	0	0	0	1	1	2	2	1
ANPME	2	3	1	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
SMIT	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	1	1	1
ONMT	1	0	0	3	1	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0
MA	1	0	0	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
OC	2	1	1	1	1	0	0	0	1	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
ADII	2	1	1	0	1	0	3	0	1	3	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
ASMEX	2	0	0	0	0	0	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
CGEM	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	0	0	2	0	1
SMAEX	1	0	0	0	0	0	1	1	3	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0

0 : Pas d'influence
 1: Processus opératoires
 2 : Projets
 3 : Missions
 4 : Existence

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Source : Auteurs via le logiciel Mactor

Par simple lecture de la matrice d'entrée MID, nous pouvons positionner les acteurs et apprécier leurs poids relatifs dans le cadre de la stratégie nationale de promotion des exportations. Certes, cette méthode incarne une marge importante de subjectivité, néanmoins, notre connaissance du cadre d'analyse et l'appréhension des logiques d'action des acteurs clés doivent agir positivement sur la pertinence des résultats et en garantir la fiabilité.

4.1. Configuration des Positions des acteurs

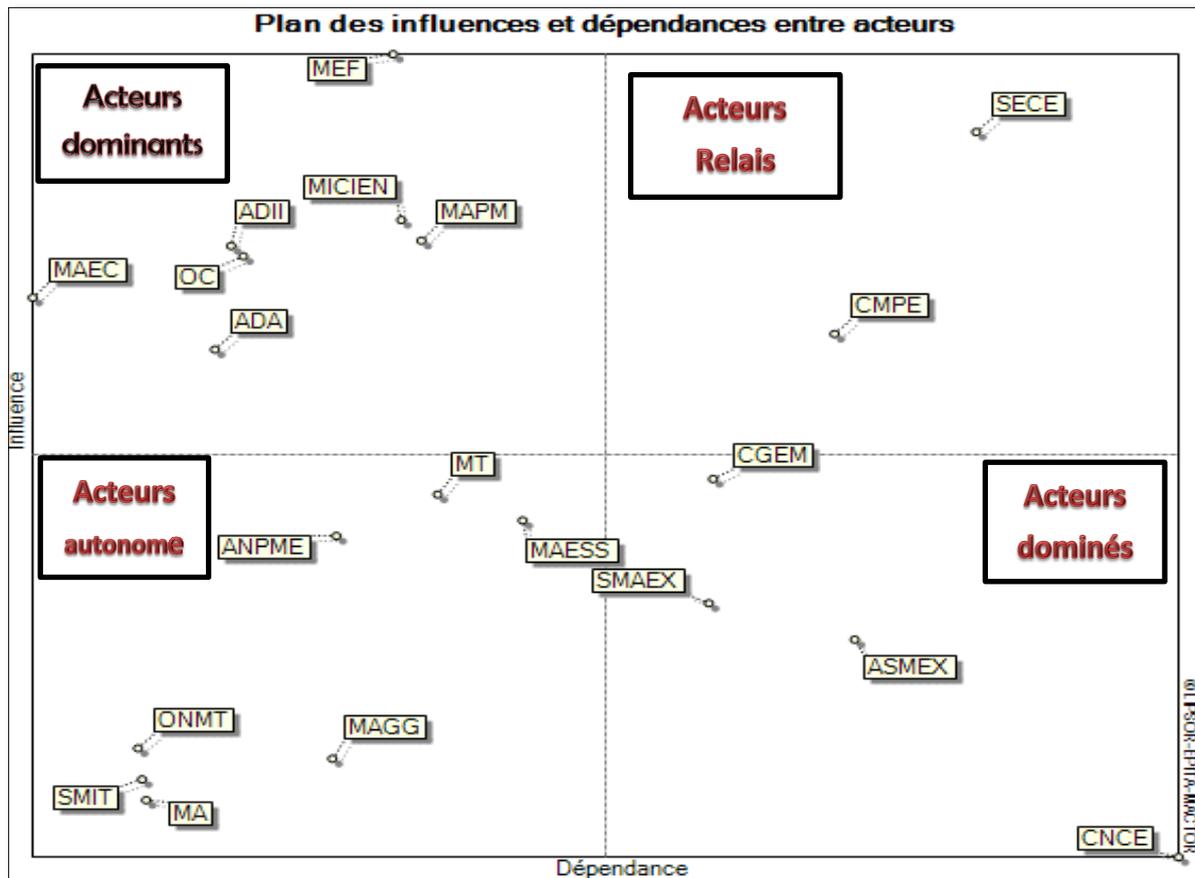
Avant de procéder au positionnement des acteurs dans leur système d'action, il s'avère indispensable de présenter le schéma des influences directes et indirectes entre les différents intervenants. Pour ce faire, la Matrice des Influences Directes et Indirectes (MIDI)²¹ permet de présenter la structure des influences sur la base de deux indicateurs clés : le degré d'influence directe et indirecte de l'acteur (Ii) et son degré de dépendance directe et indirecte (Di)²². Ainsi, on peut positionner les acteurs en fonction de leurs niveaux d'influence et de dépendance (Figure 2). Cela doit nous permettre d'identifier quatre catégories d'acteurs :

- **Les acteurs relais** : dotés d'un niveau d'influence élevé, ils affichent une grande dépendance dans l'exercice de leurs missions.
- **Les acteurs dominants** : ils disposent d'une forte influence avec un niveau d'autonomie élevé.
- **Les acteurs dominés** : ils disposent d'un faible niveau d'influence avec une forte dépendance vis-à-vis des autres intervenants.
- **Les acteurs autonomes** : ils sont faiblement dépendants et disposent d'un faible niveau d'influence sur les autres intervenants.

²¹ Telle qu'elle est générée par le logiciel sur la base des informations introduites dans un premier temps.

²² La matrice MIDI est présentée en annexes (annexe n°1).

Figure 2 : Plan des Influences et des Dépendances



Source : Auteurs via le logiciel Mactor

En termes d'influences, il s'avère que le Secrétariat d'État chargé du Commerce Extérieur (SCCE), les Ministères de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (MAPM) et de l'Economie et des Finances (MEF) se positionnent en tête des intervenants. Si la position du SCCE est justifiée par son rôle en tant que coordinateur des politiques de promotion des exportations, celles des autres départements sectoriels précités tiennent surtout à leurs poids relatifs dans leur système d'action. De plus, le caractère multisectoriel de la stratégie adoptée et le mode de fonctionnement des acteurs politico-administratifs maintiennent l'influence des autres ministères à des niveaux relativement élevés. Au niveau opérationnel, le Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE), l'Agence de Développement Agricole (ADA) et les organismes qui relèvent de la tutelle du Ministère de l'Économie et des Finances disposent aussi d'une influence relativement importante par rapport aux autres organes opérationnels.

Certes le niveau d'influence du SCCE correspond à son rôle fédérateur des politiques sectorielles dans le cadre du Plan National de Développement des Exportations. Néanmoins, son niveau de dépendance élevé, par rapport aux autres départements ministériels impliqués, conditionne la réussite de ses missions. En effet, chaque ministère garde la suprématie dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique qui relève de son domaine de compétence et œuvre à maintenir ce privilège.

Le Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE) est un acteur relais qui se charge de l'opérationnalisation des plans promotionnels selon une approche horizontale. Une mission qui lui confère un pouvoir d'influence formel sur les organismes opérationnels à vocation sectorielle. Ce qui doit garantir, en principe, la convergence des actions dans la mise

œuvre des actions conçues. Toutefois, cet organe demeure fortement dépendant dans l'accomplissement de ses missions, qui reste désormais tributaire de la qualité de la coordination avec les autres organismes au niveau opérationnel. À ce niveau, il faut se rappeler que le champ d'intervention du CMPE exclut les entreprises touristiques et artisanales, qui relèvent d'organes promotionnels spécifiques (la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) et la Maison de l'Artisan (MA)). En dépit du faible niveau d'influence de ces derniers, leurs niveaux d'autonomie affaiblissent jusqu'au là, la position du CMPE et entravent la convergence des actions de promotion.

Au niveau des représentants du secteur privé, l'Association des Exportateurs Marocains (ASMEX) et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) se positionnent comme des acteurs à faible influence et à forte dépendance aux différentes phases d'élaboration et de mise en œuvre des politiques promotionnelles. IL l'en résulte que ces intermédiaires ne peuvent que s'aligner aux stratégies des décideurs publics et en subir les conséquences (CESE, 2014). Cette situation est principalement expliquée par le faible niveau de représentativité des associations professionnelles et la structure de leur financement qui consacrent leur dépendance vis-à-vis des fonds publics.

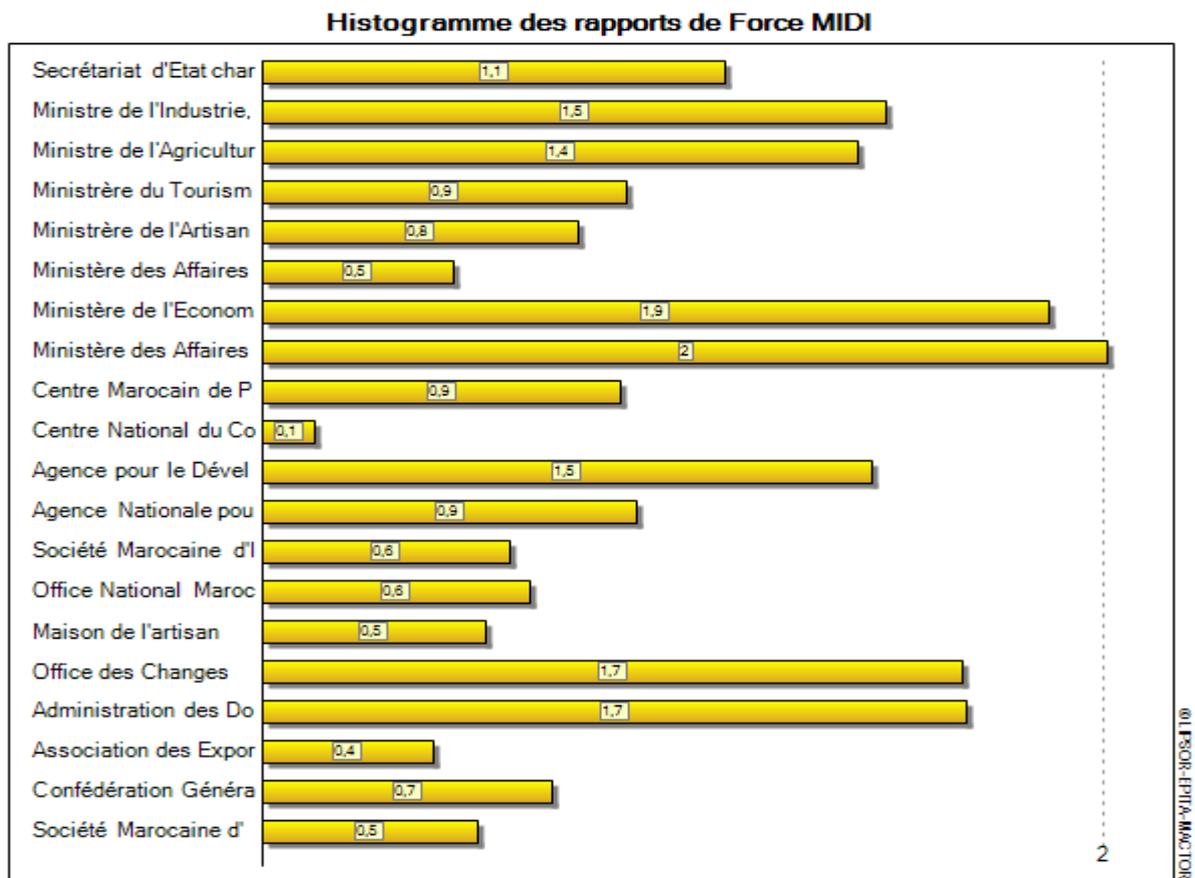
4.2. Poids relatifs des acteurs et rapports de force

Afin de mieux appréhender la configuration des pouvoirs, il s'avère nécessaire d'apprécier les poids relatifs des acteurs identifiés dans leur système d'action. D'ailleurs, le rapport de force de chaque acteur dépend à la fois de son influence, sa dépendance et sa rétroaction²³. En pratique, une influence élevée ne peut garantir un rapport de force élevé que s'elle est associée à de faibles niveaux de dépendance et de rétroaction. À partir des vecteurs des rapports de force MIDI, nous pouvons générer directement un histogramme des rapports de force qui comporte une appréciation approximative²⁴ de la structure du pouvoir dans le système de formulation et de mise en œuvre des politiques publiques de promotion des entreprises exportatrices (Figure 3).

²³ La rétroaction (MIDI)_{ii} est l'expression de l'influence indirecte d'un acteur sur lui-même (par l'intermédiaire d'un acteur relais).

²⁴ Les chiffres contenus dans l'histogramme des rapports de force ne constituent en aucun cas un outil de mesure de l'influence, il s'agit d'un indice comparatif permettant le positionnement de l'acteur par rapport aux autres intervenants et son poids dans le système d'action.

Figure 2: Histogramme des Rapports de Force (MIDI)



Source : Auteurs via le logiciel Mactor

Les informations contenues dans l’histogramme permettent de formuler des conclusions qui correspondent en grande partie aux constats des rapports et analyses portant sur la question de la convergence des politiques sectorielles au Maroc. D’une part, on doit souligner la position relativement faible du SCCE qui ne reflète pas sa position formelle en tant que responsable de la formulation et de la mise en œuvre des politiques de promotion des exportations. En effet, sa forte influence est amplement amortie par son niveau de dépendance élevé à l’égard des autres intervenants, notamment : les ministères de l’agriculture, de l’industrie, des affaires étrangères et de l’économie et des finances. Une réalité qui se répercute au niveau des positions des organes opérationnels, dont le CMPE ne dispose pas d’une réelle force d’influence susceptible de lui conférer une suprématie relative par rapport aux autres intervenants au niveau de la mise en œuvre des plans conçus.

D’autre part, il est à souligner que le poids du secteur privé est relativement faible par référence à sa position formelle entant que partenaire dans la formulation et la mise en œuvre des politiques promotionnelles. En réalité, les acteurs privés, dont l’ASMEX et la CGEM, ne disposent pas d’une influence réelle, surtout au niveau de la prise de décision. Aussi, leur manque d’autonomie reflète principalement l’ampleur des problèmes organisationnels et financiers auxquels sont confrontés ces intermédiaires agréés. En ce sens, il faut signaler que la CGEM est mieux positionnée par rapport aux autres associations professionnelles. En termes de représentativité, l’ASMEX ne représente qu’une fraction des entreprises exportatrices et

consacre la domination des grandes entreprises²⁵. À cela, la SMAEX ne dispose plus de la même influence, elle se voit affaiblie par la concurrence acharnée dans son domaine d'action.

En conclusion, il s'avère que les modalités de production des politiques de promotion des exportations manquent de convergence sur ses principales dimensions. D'abord, le cadre institutionnel des politiques de promotion des exportations est caractérisé par une fragmentation des structures et une dispersion des interventions. Hormis, l'importance en nombre des institutions impliquées, la faible définition des rôles et des interdépendances amplifient les incertitudes, multipliant ainsi les chevauchements et les redondances.

Ensuite, le faible niveau de la convergence processuel se traduit par un manque de cohérence des modalités d'adoption, de conception et de mise en œuvre des politiques promotionnelles et un faible encadrement des interactions. À défaut de référentiels globaux et sectoriels, les intervenants manquent de repères et interagissent en prévalant leur autonomie sur les demandes de concertation. Par rapport à l'importance du volume des échanges interinstitutionnels, l'articulation des différentes interventions individuelles devient problématique. Ainsi, les divergences se multiplient affectant davantage la cohérence des modalités et des procédés.

Enfin, la structure du pouvoir est caractérisée par une faible concentration des influences et par un décalage entre les positions formelles des acteurs clés et leurs pouvoirs d'influence réels. En particulier, on déplore le faible niveau d'influence du SCCE, du CMPE et de l'association des exportateurs. En fait, le SCCE, en tant qu'organe de coordination, ne dispose pas de l'influence nécessaire pour l'accomplissement de son rôle. Une faiblesse fortement ressentie en phase de conception, dont chaque ministère prépare ses plans indépendamment des autres départements impliqués. De même, le CMPE ne dispose pas d'une position lui permettant de superviser l'opérationnalisation du plan « Maroc Export Plus » et en garantir la complémentarité avec les autres plans sectoriels de promotion des entreprises exportatrices. En outre, la position du secteur privé est aussi paradoxale. Malgré les efforts consentis dans la concrétisation du principe de participation, l'influence des acteurs privés demeure relativement faible et peu formalisée. À ce niveau, les entreprises exportatrices ne constituent pas une réelle force de proposition auprès des décideurs publics, surtout en phase de conception des politiques promotionnelles.

5. Conclusions

La démarche exploratoire que nous avons adoptée nous a permis de mettre l'accent sur la nature des liens existants entre la convergence politique des stratégies multisectorielles et le mode de gouvernance. En pratique, ces interactions s'inscrivent dans un schéma de renforcement mutuel. Dans un sens, la gouvernance impacte la convergence par la qualité des mécanismes de coordination et de l'application du principe de participation. Dans un autre sens, la convergence est un processus d'harmonisation qui débauche en principe sur un rapprochement des procédés et des moyens d'action des acteurs, améliorant ainsi la gouvernance de leurs actions conjointes. Sur la base des résultats de notre recherche, nous pouvons confirmer que les faibles niveaux de convergence des politiques de promotion des exportations marocaines sont principalement associés aux carences des mécanismes de la coordination interministérielles et à la faible implication du secteur privé.

Sur le volet politique, notre analyse du cadre institutionnel des politiques de promotion des exportations marocaines nous a permis de constater les écarts existants entre les positions formelles de certains acteurs et leurs niveaux d'influence réelle. À l'intérieur de l'appareil politico-administratif, nous avons soulevé la situation paradoxale du Ministère chargé du Commerce Extérieur²⁶ et les positions dominantes des Ministères de l'Industrie et de

²⁵ En dépit de son faible niveau de représentativité, l'ASMEX représente 80% du chiffre d'affaire total à l'export (chiffre avancé par M. Abdelaziz Belahcen en sa qualité de directeur de l'ASMEX lors de notre entretien).

l'Agriculture. En réalité, le niveau d'influence du SCCE et sa position actuelle ne correspondent pas à son rôle de coordinateur des politiques sectorielles de promotion. À cela, nos entretiens auprès des acteurs institutionnels de la promotion des exportations nous ont démontré le poids des variables politiques et leurs impacts sur la qualité de la concertation interministérielle.

Dans le traitement de tels dysfonctionnements, l'essentiel des efforts doit se concentrer sur la formalisation des interactions interministérielles, le renforcement de la position de l'organe de coordination et l'amélioration de la position des représentants des entreprises exportatrices. Si le plan gouvernemental de mise en cohérence des politiques sectorielles s'efforce à apporter une réponse à ce dysfonctionnement, le renforcement de la convergence politique demeure tributaire de la capacité du Premier Ministre à encadrer les actions des acteurs publics et privés et à neutraliser l'influence des considérations politiques dans les interactions interministérielles de faire prévaloir l'intérêt public.

Comme nous l'avons souligné, le plan gouvernemental de mise en cohérence des politiques publiques est une initiative prometteuse sur la voie du renforcement de la convergence des stratégies multisectorielles au Maroc. Toutefois, l'efficacité du dispositif adopté repose sur la capacité du gouvernement à formaliser les mécanismes de la coordination interministérielle et à garantir une meilleure implication du secteur privé aux différentes phases de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de promotion des exportations.

Le renforcement de la convergence des politiques sectorielles doit faire l'objet d'une approche multisectorielle formalisée plaçant la synergie des politiques sectorielles au cœur de ses principaux objectifs. En ce sens, il est fortement recommandé, voire prioritaire, d'adopter des référentiels d'action, portant-cadre des interventions publiques à caractère multisectoriel. Un document qui peut servir comme repère pour l'ensemble des acteurs publics et privés aux différentes phases de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs politiques, comportant ainsi une définition claire et partagée du problème à résoudre, des objectifs cohérents et des actions complémentaires sous un maximum de synergie.

À cela, nous pouvons confirmer que le renforcement de la convergence politique des stratégies multisectorielles implique une harmonisation des logiques d'action des secteurs publics et privés assortis à un réel engagement dans l'amélioration du contexte de leurs interventions conjointes. D'une part, la formalisation des mécanismes de la coordination interinstitutionnelle à l'intérieur de l'appareil politico-administratif et leur systématisation doit déclencher un processus de rapprochements au niveau des objectifs, des stratégies et des actions des différents intervenants. D'autre part, le secteur privé doit faire preuve de plus d'implication dans l'amélioration de son environnement direct en se présentant comme une réelle force de proposition. Pour ce faire, il est prioritaire, à notre sens, de restructurer les associations professionnelles en vue de développer les conditions de participation des entreprises exportatrices à la prise de décision.

À l'image de tout travail scientifique, certaines limites peuvent être identifiées, formant ainsi des pistes de recherches futures. À notre sens, deux limites d'ordre méthodologique se sont immiscées. Une première se rapporte aux difficultés inhérentes à l'évaluation de la convergence des politiques à caractère multisectoriel. Pratiquement, l'évaluation du degré de rapprochement de plusieurs politiques, dans le cadre d'une stratégie multisectorielle, suppose l'appréciation de leurs niveaux de cohérence, complémentarité et synergie aux différentes phases de leur élaboration et leur mise en œuvre.

Une deuxième limite, d'ordre méthodologique, est corrélée à notre démarche de collecte des données de notre étude empirique. L'identification des participants à notre étude qualitative a été principalement fondée sur notre appréciation de leurs niveaux d'influence dans la gouvernance des politiques de promotion des exportations. Ce choix incarne une marge de subjectivité qui peut influencer la fiabilité de nos résultats. Pour aller plus loin et mieux appréhender les déterminants de la convergence des politiques de promotion des exportations

marocaines, il nous paraît plus commode d'impliquer l'ensemble des acteurs publics et privés reliés directement ou indirectement à la gouvernance des politiques commerciales du pays.

Références

- (1) Alter, C., & Hage, J. (1993). Organizations working together: Coordination in interorganizational networks. *Newbury Park, CA: Sage*. Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001). *Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. Journal of Management Studies, 38(7)*, 995-1018.
- (2) Abdelmalki, L., & Sandretto, R. (2017). *Le commerce international : Analyses, institutions et politiques des Etats*. De Boeck Supérieur.
- (3) Boudon, R. (1979). *La logique du sociale : Introduction à l'analyse sociologique*. Paris: Hachette.
- (4) Bouckaert, Geert, Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). *Coordination of public sector organizations*. Springer.
- (5) Campbell, J. L. (2002). Ideas, politics, and public policy. *Annual review of sociology, 28(1)*, 21-38.
- (6) Chauffour, J.-P. (2017). *Morocco 2040: Emerging by Investing in Intangible Capital*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1066-4>
- (7) CESE. (2014). *Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable (16/2014)*. http://www.ces.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/AS_16_2014-Coherence-des-Politiques-Sectorielles-et-ALE/Rapport-Strategies-Sectorielles-ALE-VF-23052014.pdf
- (8) Cling, J.-P. (2006). Coordination et utilisations des aides. *Commentaires. Revue d'économie du développement, 14(2)*, 105-112.
- (9) Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil. <https://books.google.co.ma/books?id=dGmzQgAACAAJ>
- (10) Dye, T. R. (2005). *Understanding Public Policy*. Pearson Prentice Hall. <https://books.google.co.ma/books?id=RoegPwAACAAJ>
- (11) Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1997). *MARKET. Etudes et recherches en marketing, Fondements, Méthodes, 2ème édition*. Nathan. <https://books.google.co.ma/books?id=H-85HAAACAAJ>
- (12) Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*. Éditions du Seuil.
- (13) Gabas, J.-J. (2003). Acteurs et politiques publiques. *Mondes en développement, 4*, 33-47.
- (14) Hassenteufel, P. (2010). Convergence. In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 3e éd.* (p. 180-188). Presses de Sciences Po; Cairn.info. <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-politiques-publiques--9782724611755-p-180.htm>
- (15) Holzinger, K., & Knill, C. (2005). Causes and conditions of cross-national policy convergence. *Journal of European public policy, 12(5)*, 775-796.
- (16) Hood, C., & Dixon, R. (2015a). *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199687022.001.0001>
- (17) Howlett, M., & Ramesh, M. (2003). *Come studiare le politiche pubbliche*.
- (18) Kickert, W. J., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. (1997). *Managing complex networks : Strategies for the public sector*. Sage.
- (19) Kingdon, J. W., & Thurber, J. A. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies (Vol. 45)*. Little, Brown Boston.

- (20) Klijn, E.-H. (1997). Policy networks : An overview. *Managing complex networks: Strategies for the public sector*, 14-34.
- (21) Knill, C. (2005). Introduction : Cross-national policy convergence : Concepts, approaches and explanatory factors. *Journal of European public policy*, 12(5), 764-774.
- (22) Knoepfel, P., Larrue, C., Hill, M., & Varone, F. (2011). *Public policy analysis*. Policy Press.
- (23) Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Savard, J.-F. (2015). *Analyse et pilotage des politiques publiques : France, Suisse, Canada (1re éd.)*. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1f1hcw3>
- (24) Knoke, D., Pappi, F. U., Broadbent, J., & Tsujinaka, Y. (1996). *Comparing policy networks : Labor politics in the US, Germany, and Japan*. Cambridge University Press.
- (25) Lemieux, V. (2001). *Décentralisation, politiques publiques et relations de pouvoir*. PUM.
- (26) Lemieux, V. (2002). *L'étude des politiques publiques : Les acteurs et leur pouvoir*. Presses Université Laval.
- (27) Lindblom, C. E. (1959). The Science of « Muddling Through ». *Public Administration Review*, 19(2), 79. <https://doi.org/10.2307/973677>
- (28) Mandell, M. P., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks : Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 715-731.
- (29) March, J. G. (1988). Variable risk preferences and adaptive aspirations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 9(1), 5-24.
- (30) Massardier, G. (2003). *Politiques et action publiques* (Paris Armand Colin). http://bibliotheque.bordeaux.fr/in/details.xhtml?id=mgroup%3Ap+unimarcbu_596682
- (31) Moigne, J.-L. L. (1994). *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*. (Presses universitaires de France) réédition numérique FeniXX.
- (32) Muller, P. (1990). Les politiques publiques entre secteurs et territoires. *Politiques et management public*, 8(3), 19-33.
- (33) Muller, P. (2013). *Les politiques publiques*. Presses universitaires de France.
- (34) Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance : Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open university press.
- (35) Simon, H. A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative science quarterly*, 1-22.
- (36) Simon, H. A. (1976). From substantive to procedural rationality. In *25 years of economic theory* (p. 65-86). Springer.
- (37) Wilensky, H. L. (1975). The welfare state and equality : Structural and ideological roots of public expenditure.