

## Exploration empirique des mécanismes de coordination des politiques sectorielles au Maroc : cas de la stratégie Maroc Export Plus

### An Empirical Exploration of Sectoral Policies Coordination Mechanisms in Morocco : Morocco Export Plus Strategy, as a case study.

Auteur 1 : BELHAJ yousef

#### **BELHAJ yousef**

Enseignant chercheur Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Moulay Ismaïl, Meknès Laboratoire d'Études et de recherche  
Économiques et Sociales  
y.belhaj.umi. ac.ma

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

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

**Pour citer cet article** : BELHAJ (2021), « Exploration empirique des mécanismes de coordination des politiques sectorielles au Maroc : cas de la stratégie Maroc Export Plus », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 4 » pp: 216-246.

**Date de soumission** : Janvier 2021

**Date de publication** : Mars 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5638164



Copyright © 2021 – ASJ



## Résumé

La présente recherche porte une contribution à l'évaluation de la convergence des politiques de promotion des exportations marocaines. Elle vise à identifier les facteurs susceptibles de renforcer la coordination des politiques sectorielles en matière de développement de la compétitivité des entreprises exportatrices marocaines en interrogeant le mode de gouvernance des stratégies multisectorielles reliées à la politique commerciale du pays. Il s'agit en fait d'explorer : **Comment peut-on renforcer les mécanismes de la coordination des politiques publiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies multisectorielles de développement ?**

Sous une posture interprétativiste, la méthodologie de recherche adoptée est principalement orientée par un raisonnement inductif qui ambitionne l'exploration des mécanismes de la coordination interinstitutionnelle et s'efforçant à comprendre leurs dysfonctionnements et leurs pistes d'amélioration.

En adoptant une approche basée sur l'acteur, nous avons procédé par une enquête auprès des principaux intervenants des politiques de promotion des entreprises exportatrices marocaines. Ce travail a pris forme d'une série d'entretiens auprès des acteurs institutionnels impliqués aux différentes phases d'élaboration et de mise en œuvre des politiques de promotion. Nos investigations ont démontré que la coordination interministérielle des politiques de promotion des exportations au Maroc, à l'image de l'ensemble des stratégies à caractère multisectoriel, demeure faiblement formalisée. Dans un contexte d'intervention pluraliste, et en absence d'un cadre référentiel d'action, les acteurs publics disposent de marges de manœuvre qui constituent des zones d'incertitudes, susceptibles d'entraver tout processus d'harmonisation.

## Mots clés :

Coordination – Politiques publiques – stratégie multisectorielle – Maroc Export Plus

## **Abstract**

The present study adds to the evaluation of the convergence of Moroccan exports' promotion policies. It aims at identifying the factors that are more likely to reinforce the coordination of sectoral policies in terms of developing the competitiveness of Moroccan exporting companies. This can be achieved through questioning the mode of governance of the multi-sectoral strategies related to the country's commercial policy. Essentially, the study tries to examine **how we can reinforce the public policies' coordination mechanisms in formulating and implementing multisectoral strategies for development ?**

Within an interpretive positioning, the research methodology adopted is mainly oriented by inductive reasoning, aiming at exploring the mechanisms of inter-institutional coordination and striving to understand their dysfunctions and avenues for improvement.

A survey was conducted on the major stakeholders in the promotional policies of Moroccan exporting companies, using an actor-based approach. This work was carried out in the form of interviews with institutional actors, participating in the various stages of development and implementation of promotional policies. In a context of pluralistic intervention, and in the absence of a framework for action, stakeholders have room for maneuvering, which constitute areas of uncertainty that could hinder any harmonization process.

## **Keywords**

Coordination - Public policies - multisectoral strategy - Maroc Export Plus

## Introduction

A l'image d'un grand nombre de Pays en Voie de Développement, la politique commerciale du Maroc est fortement orientée vers la promotion des exportations. Par l'adoption du Plan d'Ajustement Structurel, le pays s'est engagé progressivement sur la voie de la libéralisation économique comme choix stratégique d'une intégration porteuse à l'économie internationale. Un objectif qui s'est traduit par une intervention étatique active, en vue de restructurer l'économie nationale et de consolider sa compétitivité, pour répondre à ses engagements politiques (Hibou, 1996).

En ce sens, des politiques actives et volontaristes ont vu le jour afin de doper la compétitivité des opérateurs nationaux et d'améliorer leurs positions dans un environnement de concurrence acharnée. Cette orientation s'est renforcée par l'adoption de stratégies sectorielles ambitieuses comportant des actions spécifiquement dédiées au développement des échanges extérieurs du Maroc. Ainsi, le développement des exportations a été perçu par les décideurs publics comme étant le principal levier de la politique commerciale du pays et le renforcement de la compétitivité des opérateurs nationaux comme étant systématiquement corrélé au processus d'ouverture commercial du pays.

Au niveau opérationnel, l'intervention étatique a pris forme d'un plan transversal du développement des exportations baptisé « Maroc export Plus », conçu en support aux actions de promotion contenues dans les différentes stratégies sectorielles du Royaume. IL s'agit d'une intervention multi-approches portant une réponse multidimensionnelle aux problèmes des entreprises exportatrices marocaines (OMC, 2016b). Un dispositif qui regroupe des actions sectorielles, transversales et organisationnelles orientées vers le renforcement de la compétitivité des exportateurs marocains et l'élargissement de leurs horizons<sup>1</sup>.

L'objectif de notre travail de recherche est d'apporter des éléments de réponse aux questionnements liés à l'amélioration de la convergence des politiques sectorielles à travers une analyse des mécanismes de la gouvernance d'une stratégie multisectorielle de développement, à savoir la stratégie Maroc Export Plus. Ainsi, nous cherchons à savoir

**Comment peut-on renforcer les mécanismes de la coordination des politiques publiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies multisectorielles de développement ?** Par cette contribution, nous visons à appréhender le mode de gouvernance des politiques de promotion des exportations au Maroc et d'en déduire les limites et surtout

---

<sup>1</sup> Synthèse du plan national pour le développement et la promotion des exportations : Maroc Export Plus ; sur le lien : <http://www.SECE.gov.ma/exportateurs/DocExport/strategie-export.pdf>.

les pistes d'amélioration de la coordination des actions entreprises par l'Etat dans un cadre pluraliste.

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. Concrètement, l'exploration des mécanismes de la coordination interinstitutionnelle vise à appréhender les mécanismes de coordination 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 institutionnels<sup>2</sup> des politiques de promotion.

En adoptant une approche séquentielle, notre travail est scindé en deux parties. Alors que la première partie est consacrée au cadrage conceptuel et théorique de la coordination dans le domaine des politiques publiques, une deuxième partie est dédiée à la présentation des résultats de notre étude empirique.

## **1. La coordination des politiques publiques : cadrages conceptuels et théoriques**

---

<sup>2</sup> 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.

La politique publique peut être défini comme un ensemble d'activités engagées par des acteurs politiques<sup>3</sup>, 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.

En réponse à la complexité des problèmes publics, l'Etat s'est engagé incessamment sur la voie du développement de l'approche participative dans l'élaboration de ses politiques. L'élargissement de la base des acteurs impliqués et le développement des niveaux de spécialité sont deux aspects fondamentaux du management public d'aujourd'hui. Des tendances qui ont été à l'origine d'une fragmentation des interventions et à l'émergence des problèmes de cohérence et de complémentarité des actions et des politiques publiques. En effet, la convergence des politiques sectorielles dans le cadre d'une stratégie de développement est un critère de performance dont les déterminants sont souvent encrés dans le mode de gouvernance adopté.

L'intérêt ascendant accordé à la coordination dans l'analyse des politiques publiques est principalement lié au développement des approches participatives de la gouvernance selon lesquelles différents acteurs interdépendants, aux objectifs et aux stratégies différentes, interagissent dans le cadre de la résolution d'un problème commun (Kraatz & Block, 2008). En effet, les questions complexes, auxquelles sont confrontées les autorités publiques, exigent une action collective parce qu'elles sont multifactorielles ; leurs causes sont multiples, enracinées dans des politiques différentes et impliquant plusieurs niveaux de gouvernement (Cejudo & Michel, 2017). En réponse, l'action publique est de plus en plus fondée sur la ventilation et la spécialisation pour faire face à la complexité des problèmes publics (Hood & Dixon, 2015). Néanmoins, les limites de cette tendance n'ont pas tardé à faire face (Christensen & Lægreid, 2007). Gulick (1937) avance que le développement du degré de spécialisation des organisations publiques impose un niveau de coordination plus élevé. Si la spécialisation et la coordination sont conçues comme étant étroitement liées, même complémentaires (Mintzberg, 1979), un compromis entre ces deux mécanismes est entaché

---

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

de complexité (Pollitt & Bouckaert, 2004). Pour B. G. Peters (2015), la spécialisation tend à segmenter (souvent artificiellement) les problèmes et les bénéficiaires plutôt que de présenter une conception plus intégrée de la solution et de sa mise en application. En effet, l'origine des problèmes de coordination est la spécialisation et la division du gouvernement selon ses dimensions : horizontale et verticale (Geert Bouckaert, Peters, & Verhoest, 2016).

Dans la littérature, il est difficile de ressortir une définition standard et partagée de la coordination. Celle-ci est largement déterminée par l'approche adoptée par chaque auteur et son champ d'investigation. Malone & Crowston (1990) définit la coordination comme la gestion des interdépendances entre les activités réalisées pour atteindre un objectif. Pour Alexiou (2007), la coordination consiste à un partage des ressources, des tâches, des responsabilités et de la connaissance. Dans ce travail, la coordination des politiques publiques<sup>4</sup> désignera un ensemble d'instruments et de mécanismes qui visent l'amélioration volontaire ou forcée de l'alignement des tâches et des efforts des acteurs publics et privés. Ils sont engagés dans le but de garantir une plus grande cohérence par la réduction des redondances, des lacunes et des contradictions entre actions, programmes et politiques publiques (B. G. Peters, 1998).

A ce niveau, il faut signaler que les termes « coopération », « collaboration » et « partenariat » ne doivent pas être utilisés systématiquement comme synonyme du concept de coordination. Si ces trois termes font référence à la poursuite d'un objectif commun par un effort collectif (Robert & Harpercollins, 2008), ils ne peuvent être considérés comme interchangeables. La coordination est plus formelle que la collaboration, dans le sens où la première affecte considérablement la structure et l'autonomie des organisations concernées (Whetten & Rogers, 1982). La coopération, de sa part, est considérée comme étant un moyen temporaire et informel de mutualisation des relations inter-organisationnelles pour plus de bénéfices alors que la coordination implique des structures et des procédures plus formelles visant à imposer une plus grande coordination entre les individus et les organisations. Enfin, le partenariat se distingue comme étant une forme de coopération basée sur une reconnaissance mutuelle des contributions des acteurs impliqués dans une logique d'interdépendance (Panet-Raymond, 1991).

---

<sup>4</sup> La coordination des politiques publiques ne doit pas être confondue avec celle des structures. La coordination des politiques regroupe les moyens d'agencement des actions alors que la coordination des structures implique un changement organisationnel.

La coordination peut prendre plusieurs formes et peut être évaluée en deux dimensions : horizontale et verticale. D'une part, la coordination verticale fait référence aux liens de coordination et de contrôle des sous-niveaux sous forme de liens de subordination entre chaque Ministère, organismes et agences placées sous sa tutelle (coordination vers le bas) et des relations de collaboration et de coordination avec les organisations supranationales (ONU, OMC, FMI, BM...) ou avec le gouvernement central (coordination vers le haut). D'autre part, la coordination horizontale regroupe les liens de coopération et de coordination entre des organismes du même niveau hiérarchique. Il s'agit de la coordination interministérielle avec les autres organismes publics et privés appartenant à des domaines et à des secteurs différents. Comme le présente le tableau ci-dessous, la coordination peut être analysée sous quatre formes qui traduisent les sens des relations inter-organisationnelles. Au niveau des mécanismes, comme le résume le tableau suivant, la coordination des politiques publiques peut être assurée par voie de la hiérarchie, du marché ou des réseaux. D'abord, la coordination par la hiérarchie regroupe un ensemble de mécanismes basés sur l'autorité et les rapports de domination inter-organisationnelle. Elle implique la définition des objectifs et des règles, l'attribution des tâches et des responsabilités et l'établissement de lignes de contrôle direct. La coordination par la hiérarchie est assurée par le centre au moyen du Cabinet ou des comités de Cabinet, de l'organe exécutif, des organismes centraux, des ministres sans portefeuille ou chargés de la coordination. Au niveau du secteur public, la coordination par voie de la hiérarchie est encadrée par la théorie bureaucratique de M. Weber qui se base sur la division du travail, les règles, les procédures et l'autorité comme des instruments de coordination (Weber, Henderson, & Parsons, 1947). En général, l'articulation des actions des organisations du secteur public se fait sur la base du commandement et du contrôle. A ce niveau, Alexander (1995) parle de la coordination par «positionnement structurel» ou ce qui a été appelé «coordination par l'architecture» (Hood, 2005). Ensuite, la coordination par les réseaux est surtout basée sur les interdépendances mutuelles des acteurs et sur la confiance. Dans ce cadre, l'objectif est de partager les connaissances, les valeurs et les stratégies entre les partenaires. Elle est généralement fondée sur les principes de l'ajustement mutuel des acteurs politiques. Ainsi, les réseaux sont considérés comme des espaces de négociation et d'échange entre des professionnels et des administrateurs, selon des règles informelles et avec peu de ressources investies. Enfin, la coordination par le marché fondée sur la concurrence et les échanges entre les partenaires dans une perspective de



développement des performances. Dans ce sens, l'Etat se charge de la création et du contrôle d'un marché dont la concurrence entre les organisations doit assurer la coordination de leurs actions (G. Bouckaert et al., 2010)<sup>5</sup>.

## 2. 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. Dans notre cas, le caractère complexe de notre problématique nous a imposé d'adopter des approches et méthodes combinées dans la description de la réalité. Comme le montre le tableau ci-après, notre étude est menée sous une approche mixte avec des méthodes variées et complémentaires.

Tableau [Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.](#) 1: Eléments 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 quantitative	Analyse lexicométrique
			Approche qualitative	Analyse thématique

Source : Elaboré par nous-même

Dans cette section on présentera nos choix méthodologiques aux différentes étapes de notre étude empirique, soit notre stratégie de collecte de données et leurs méthodes de traitement et d'analyse.

### 2.1. Collecte des données

En pratique, le choix des techniques de collecte des données doit se faire dans une logique de cohérence entre les données, l'approche et les finalités de la recherche. Cependant, d'autres facteurs exogènes demeurent déterminants à ce niveau. En dehors des considérations liées à la nature de la problématique traitée, le choix des techniques de collecte des données doit répondre aussi aux contraintes inhérentes à leur recueil et analyse (Thiétart, 2014).

<sup>5</sup> Basé sur les apports de Verhoest and Bouckaert (2005), Verhoest et al. (2000), Verhoest et al. (2003) et Peters (2003).

L'entretien semi-directif étant l'outil le plus répandu dans les recherche qualitative (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2007; Myers & Newman, 2007) est fortement recommandé pour l'appréhension des perceptions des acteurs par rapport à un objet d'étude. Si l'enquête quantitative apporte une information étendue et des résultats généralisables, l'enquête qualitative apporte des éléments plus directs et plus approfondis sur une réalité plus restreinte (GRAWITZ, 1996).

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). Ainsi, notre outil de collecte a pris forme d'un guide d'entretien dont la conception est basée sur l'opérationnalisation des concepts de notre recherche. 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 (annexes n°1).

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

<b>Parties</b>	<b>Objectifs</b>
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.
Mécanismes de coordination	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.
Principe de participation	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'entretiens<sup>6</sup>. 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 Casablanca selon le calendrier représenté en annexes (annexe n°2)<sup>7</sup>. Les entretiens ont une durée moyenne d'une heure et ont été enregistrés, retranscrits et renvoyés aux acteurs pour validation.

## 2.2. Traitement et d'analyse des données

Devant la complexité de la problématique traitée, nous étions dans l'obligation d'explorer les représentations de l'ensemble des acteurs reliés directement à l'objectif de la promotion des exportations au Maroc. Conséquemment, on s'est retrouvé devant une masse volumineuse de données dont l'analyse nous a imposé de recourir à des outils performants, qui nous ont permis une exploitation optimale de nos sources des données.

L'analyse du contenu regroupe un ensemble de méthodes d'étude détaillée des documents dont l'objectif est de dégager des sens et des associations non directement perceptibles par une simple lecture (Aktouf, 1987). Développées dans les années vingt, ces méthodes d'analyse sont largement utilisées dans la description et l'interprétation du contenu des communications orales. Elles sont fondées sur le postulat que la répétition des unités d'analyse d'un contenu renseigne sur les intérêts, les préoccupations et les intentions de ses auteurs (Thiéart, 2014). Des caractéristiques qui correspondent parfaitement à nos objectifs et à la nature complexe de notre problématique. En fait, cette méthode doit nous permettre d'appréhender les logiques d'actions des principaux acteurs de la promotion des exportations au Maroc et d'en ressortir leurs divergences et convergences.

Comme le résume la figure ci-dessus, les données collectées par entretiens ont fait l'objet d'une retranscription assistée par le logiciel « OTranscribe »<sup>8</sup> formant ainsi les corpus à analyser. Dans notre travail, on a opté pour une analyse thématique qui consiste à découper

---

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> On doit signaler que nous avons contacté des responsables du Ministère de l'Economie et des Finance, du Ministère des Affaires Etrangères et de l'Administration des Douanes pour les associer à notre travail sans résultat.

<sup>8</sup> Pour plus d'informations sur ce logiciel de retranscription en ligne, veuillez consulter : <http://otranscribe.com/>

ces corpus selon une approche transversale en fonction des thèmes<sup>9</sup> identifiés dans notre guide d'entretien et en fonction des objectifs de la recherche.

Au niveau de la démarche, les approches inductive et conceptuelle peuvent se compléter au vu de leurs avantages et inconvénients. Si la démarche inductive permet un repérage automatique des thèmes centraux, la logique déductive se fonde quant à elle sur l'identification préalable des thèmes par le chercheur. La complexité de la première démarche et la rigidité de la deuxième font qu'une approche hybride est de plus en plus recommandée (Mucchielli & Paillé, 2003). Sur la base des thèmes identifiés, s'opère le découpage des corpus en unités d'analyse, qui seront classées ensuite en différentes catégories. Si l'analyse du contenu est opérationnelle sous des étapes bien définies, ses méthodes divergent en fonction du choix de l'unité de codage et des méthodes d'analyse des résultats adoptées.

Pour le traitement et l'analyse des données qualitatives de notre étude, nous avons opté pour le logiciel Nvivo12 Plus<sup>10</sup>. Un outil indispensable de l'analyse thématique selon Mucchielli & Paillé (2003). Ils permettent ainsi le codage, le tri et l'analyse simultanée de plusieurs corpus selon une démarche de contextualisation et de recontextualisation.

Pour analyser les données de nos entretiens auprès des acteurs de promotion des exportations, on a fait le choix du logiciel Nvivo12 Plus ; Un outil de traitement et d'analyse parfaitement adapté à la gestion d'une masse volumineuse de données qualitatives (Bazeley & Jackson, 2013). Au-delà des possibilités offertes dans la systématisation de la démarche, Nvivo permet de créer des liens entre les différents groupes de données textuelles sous une logique transversale d'analyse. Dans l'analyse de nos données, on a adopté pour une combinaison d'approches thématique et lexicométrique. Dans ce sens, il nous paraît crucial de signaler que la quantification des données ne peut être associée, dans notre cas, à un raisonnement hypothético-déductif dans la mesure où le codage des données, se fait sur la base de nos capacités d'interprétation (Bernard, 2011). La codification de nos données a été principalement opérée à partir des thèmes préalablement définis dans notre guide d'entretien (Annexe n°6). Ce n'est que dans une logique de complémentarité qu'on a opté pour une approche inductive de codification afin de compléter notre liste initiale de codes. Après la codification de nos données aux nœuds définis, on les a soumis à une série d'analyses dans l'objectif de relever les convergences et les divergences dans leurs perceptions des

---

<sup>9</sup> Ce sont des courtes expressions qui traduisent les principales dimensions de la problématique traitée.

<sup>10</sup> Disponible en version d'essai sur le lien : <http://www.qsrinternational.com/nvivo-french>.

mécanismes de la coordination des politiques publiques en matière de promotion des exportations marocaines.

### 3. Résultats et discussions

La coordination des politiques publiques de promotion des exportations a été largement discutée dans nos entretiens avec les participants publics et privés. En fait, le concept de coordination a été fortement utilisé par nos interviewés dans leurs descriptions des relations qu'ils entretiennent dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs interventions conjointes. Toutefois, si les positions de nos interviewés s'accordent dans la valorisation de la coordination interinstitutionnelle, les divergences sont notables dans l'explication de ses dysfonctionnements.

#### 3.1. La coordination comme déterminant de la convergence des politiques de promotion des exportations marocaines

L'exploration des perceptions des participants à notre enquête a été faite dans le cadre d'une analyse transversale des contenus des retranscriptions de nos entretiens. D'une manière générale, l'analyse des données textuelles peut être opérée sous quatre approches différentes<sup>11</sup>, souvent perçues comme étant complémentaires (Fallery & Rodhain, 2007). Par rapport à notre objectif, on a opté pour une analyse sous deux approches complémentaires : lexicale et thématique. Tandis que la première approche s'intéresse aux environnements lexicaux (Reinert, 2008) dans la description de l'objet d'étude, la deuxième doit nous servir comme support à l'interprétation du contenu

Notre démarche est structurée en trois étapes successives : dans un premier temps, nous avons procédé par une méthode de quantification de nos données sous *Nvivo 12 plus*, afin d'analyser la structure du langage des acteurs interviewés et d'en relever les similitudes potentielles. C'est ce que préconise d'ailleurs Johnson, Langley, Melin, & Whittington (2007) en insistant sur l'intérêt d'une telle méthode dans la catégorisation et la synthétisation des données qualitatives : « *Quantification is particularly useful when there is a need to categorize or summarize qualitative observations* ».

En effet, sous la fonctionnalité « fréquence des mots », on a pu générer le diagramme ci-après contenant les 20 mots les plus utilisés par les participants dans le cadre de nos entretiens. A notre sens, les résultats obtenus, loin d'être déterminants, ont un sens à déchiffrer. Une analyse comparative des fréquences d'apparition des mots dans nos corpus d'entretiens nous

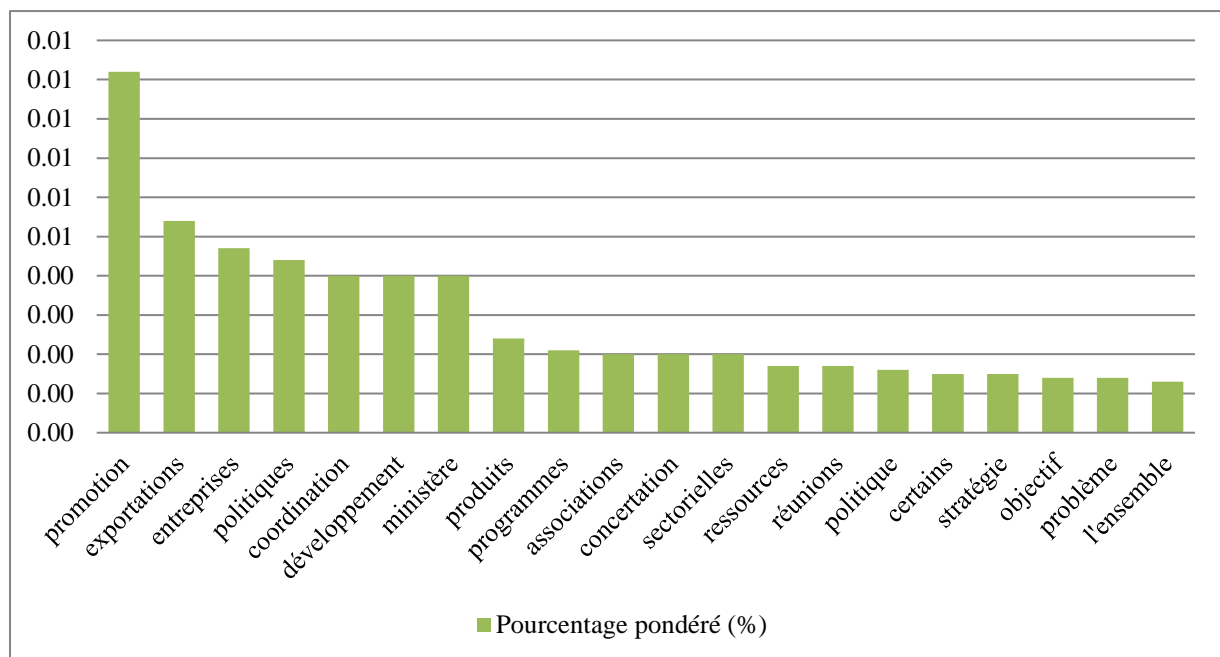
---

<sup>11</sup> On peut distinguer les approches lexicale, linguistique, cognitive et thématique.

donne une vision claire sur la structure du langage utilisé et sur les associations lexicales existantes. Les résultats générés démontrent que les mots « promotion », « exportations », « entreprises » et « politiques » sont les plus dominants en termes de fréquences d'apparition dans les discours de nos intervenants.

Ce résultat paraît logique dans la mesure où ces mots interviennent directement dans la définition de notre objet de discussions. Après, le mot « coordination » intervient en 5<sup>ème</sup> position dans le classement des 20 premiers mots les plus utilisés dans nos retranscriptions. Les mots « coordination » et « concertations » ont été fréquemment utilisés par les acteurs interviewés en réponse aux questions génériques autour de la convergence des politiques de promotion des exportations au Maroc et ses déterminants. Alors que ces chiffres peuvent renseigner sur l'existence d'une association explicite entre la convergence et la coordination dans le langage de nos interviewés, ils doivent être complétés par une analyse contextuelle de l'emploi de ces mots avant de pouvoir confirmer nos constats.

Figure N °1 : Fréquences des 20 mots des plus utilisés par les participants



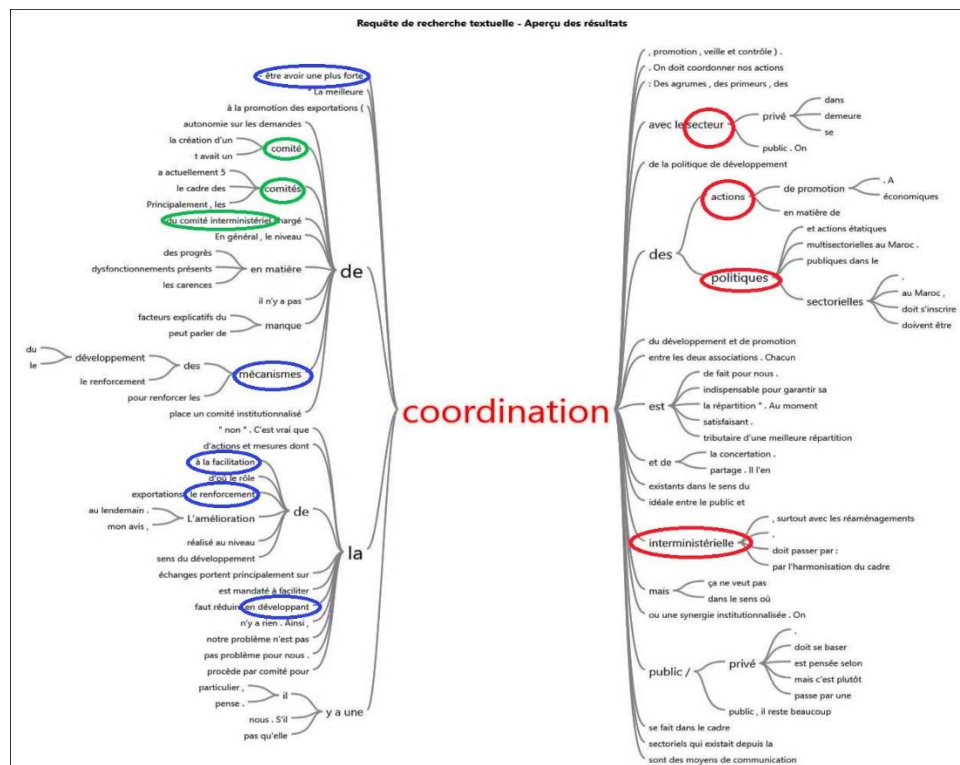
Source : Elaborée par nos soins sous le logiciel NVIVO 12

Dans un deuxième temps, on a activé, sous Nvivo, une recherche textuelle pour positionner le mot « coordination » selon ses contextes d'utilisation par nos acteurs dans l'objectif d'appréhender les perceptions des acteurs par rapport à ce concept en analysant ses associations lexicales. Comme le démontre la figure suivante, le mot « coordination » est utilisé dans différents contextes, portant des sens différents mais souvent complémentaires. Il est perçu doublement comme étant un objectif et un moyen. Dans un sens, la coordination

traduit l'ensemble des mécanismes, outils et méthodes qui visent à articuler les actions des différents acteurs en matière de promotion des exportations. En fait, on est en présence d'un schéma de pensée dont la coordination est perçue comme un processus alors que la convergence en est le résultat. Dans nos corpus d'entretiens, l'emploi du mot « coordination » est souvent associé principalement aux mots « mécanisme », « articulation » et « harmonisation » dans la description des plans et des stratégies de la mise en cohérence de politiques sectorielles au Maroc (Marques en vert). Dans un autre sens, la coordination est perçue comme un objectif en commun. Certains de nos participants y voient comme le résultat d'un rapprochement de visions et des logiques d'action. Pour eux, c'est par la convergence que la coordination se renforce et se développe (Marques en bleu).

Bref, ces deux approches nous paraissent complémentaires, elles portent une description exhaustive de la relation entre les deux concepts fondamentaux de notre étude. La coordination en tant qu'aspect fondamental de la gouvernance peut être perçue à la fois comme un mécanisme de convergence et comme le résultat de ce dernier. Il s'agit en fait d'une interaction sous une logique de renforcement mutuelle.

Figure N°2 : Synapsie du mot coordination selon les contextes d'utilisation



Source : Elaborée par nos soins sous le logiciel NVIVO 12

Dans un troisième temps, on a procédé par une analyse qualitative du contenu de nos retranscriptions pour explorer les mécanismes de la coordination interinstitutionnelle des



politiques de promotion des exportations. Il en résulte que nos participants perçoivent la coordination comme déterminant de la convergence des politiques sectorielles de promotion des exportations. En général, les acteurs interviewés font un lien direct entre la coordination interinstitutionnelle et certaines dimensions de la convergence. Un constat qui confirme nos conclusions ultérieures qui font de la coordination un mécanisme d'articulation et de rapprochement des politiques publiques dans le cadre de toute stratégie multisectorielle. Si l'ensemble des acteurs contactés, dans le cadre de nos entretiens, confirment leur engagement dans un objectif commun, celui de la promotion des exportateurs et l'amélioration du déficit commercial du Pays, ils admettent désormais que leurs visions divergent sur certains points particuliers. Le rôle de la coordination à ce niveau est d'établir des connexions dans la conception des politiques sectorielles en favorisant les synergies. De là, c'est toute une dynamique de rapprochement qui est déclenchée pour s'étendre aux niveaux processuel et normatif. Ainsi, la coordination, la spécialisation et la convergence sont perçues comme étant étroitement reliées.

Ce constat n'a rien de surprenant dans la mesure où il confirme les enseignements tirés des théories déjà explicitées. Comme nous l'avons déjà souligné, le développement des degrés de spécialisation dans l'élaboration des politiques publiques a été associé théoriquement aux critères de la cohérence des interventions individuelles dans le cadre d'une intervention conjointe. Si la spécialisation tend à segmenter les interventions publiques, la coordination consiste à veiller à ce que les actions des acteurs soient harmonieusement articulées.

Sur ce point, nos interviewés ont insisté sur l'intérêt d'une concentration des structures. Ils s'accordent sur le besoin de véhiculer une image cohérente du pays à l'international. Pourtant, un désaccord persiste quant à la logique d'une telle concentration institutionnelle. Tandis que certains acteurs appellent à ce que la promotion des exportations au Maroc, tout secteur confondu, soit portée par un seul organisme, d'autres appellent à une concentration des attributions tout en préservant le principe de spécialisation verticale. Dans les deux cas, la coordination interministérielle est perçue comme un processus de rapprochement qui doit déboucher sur une configuration plus concentrée au niveau des attributions des organismes opérationnels. Si l'association systématique de la coordination à la convergence des politiques de promotion des exportations par nos interviewés confirme nos conclusions ultérieures, elle ne doit pas dissimiler le caractère complexe d'une telle relation.



### **3.2. Perceptions quant à l'efficacité des mécanismes de la coordination des politiques de promotion des exportations marocaines**

Après avoir exploré les représentations que font les acteurs de la relation entre la coordination et la convergence des politiques de promotion des exportations, il nous paraît crucial d'explorer leurs perceptions quant à l'efficacité des mécanismes de la coordination interinstitutionnelle. Pour ce faire, on a procédé à une analyse transversale des nœuds de codification reliés aux deux dimensions de la coordination : « coordination public/public » et « coordination public/privé ».

Dans notre enquête auprès des acteurs institutionnels, la question de la coordination interministérielle a été largement discutée, si l'ensemble des participants à notre enquête s'accordent sur l'importance de la coordination public/public dans l'élaboration des politiques de promotion des exportations, ils divergent désormais dans l'explication de certains dysfonctionnements et sur leurs pistes d'amélioration. L'analyse du verbatim employée par nos interviewés nous a permis de relever des points d'accords et de désaccords quant à l'état des mécanismes de coordination, ses entraves et ses pistes d'amélioration (tableau N°3). En général, les acteurs publics affirment que leurs échanges portent principalement sur la coordination de leurs actions dans une chaîne de valeur où chacun apporte un plus aux autres. Il s'agit, selon eux, de rechercher en permanence des synergies qui peuvent optimiser leurs interventions conjointes et en minimiser les coûts.

Tableau N °3 : Perceptions des acteurs quant à la coordination Public/Public

	Verbatims des participants
Etat de la coordination	« Nos échanges portent principalement sur la coordination » ; « Ce qui se fait est bien mais il y toujours une meilleure manière de faire les choses » ; « Je crois qu'il y a des progrès en matière de coordination interministérielle » ; « Il y a une coordination mais dans le sens où chacun préserve ses prérogatives » ; « Il y a un partage mais pas avec l'efficacité nécessaire » ;
Entraves et obstacles	« Sans suivi, une décision ne peut pas aboutir » « Je crois qu'il faut développer la communication intersectorielle » « Je ne crois pas qu'elle y ait une coordination ou une synergie institutionnalisée » « On déplore surtout l'absence de neutralité dans ce sens »
Piste d'amélioration	« La meilleure coordination est la répartition » « L'amélioration de la coordination est tributaire d'une meilleure répartition des rôles » « Il faut assurer le suivi des résultats de ces rencontres et leur opérationnalisation » « Le renforcement des mécanismes de coordination des politiques sectorielles doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie exhaustive »

Source : Elaboré par nos soins sous le logiciel NVIVO 12

La promotion des exportations au Maroc est conçue selon un modèle de spécialisation verticale dont chaque famille s'occupe de la promotion de son produit sectoriel. Les textes officiels relatifs au plan Maroc Export Plus porte une description transversale des rôles et des attributions des acteurs publics. A l'intérieur de l'appareil politico-administratif, chacun des acteurs a un rôle à jouer et doivent coordonner leurs actions afin d'en garantir la cohérence. Nos interviewés confirment que sur le volet de la promotion, en particulier, il y a une coordination mais dans le sens où chacun préserve ses prérogatives. Tout en valorisant les retombées positives de ce schéma d'action et les progrès réalisés en matière du renforcement de la coordination interministérielle, les acteurs publics rencontrés admettent qu'il reste beaucoup à faire dans l'amélioration des mécanismes instaurés. Sur la base de notre analyse du verbatim des acteurs interviewés, on a pu identifier trois obstacles majeurs qui nuisent au développement de la coordination public/public en matière de promotion des exportations marocaines.

D'abord, *le manque de formalisme dans la concertation et le suivi des décisions* est perçu comme une source d'incertitude qui entrave tout rapprochement interinstitutionnel.

Généralement, la communication interministérielle, les réunions et les rencontres répondent à des demandes de concertations sur des points d'intérêt général. Ces outils demandent un engagement réel de la part des différents acteurs publics et privés. Or les taux de participation

aux réunions de concertation ne doivent pas cacher la faible implication des ministères surtout en matière de suivi des décisions entreprises.

Ensuite, les *problèmes de répartition des rôles* en matière de promotion des exportations ont été fréquemment pointés comme des sources d'incertitudes qui impactent négativement les interactions interministérielles. On peut faire référence, particulièrement ici, à la question de la promotion des produits agro-alimentaires sur laquelle il fallait définir les périmètres d'intervention de chaque ministère et préciser ses attributions. D'une part, le Ministère de l'Agriculture se voit le mieux placé pour assurer la promotion de l'amont à l'aval. Dans cette logique, c'est au Ministère de l'Agriculture de récupérer tout le processus de promotion, du fret au transport pour les produits agricoles et de la pêche. Conséquemment, l'EACCE a opéré depuis longtemps dans la promotion des exportations agricoles et a accumulé une certaine expérience qui lui permet de mieux agir en la matière. Il a des attributions qui couvrent l'ensemble des aspects liés à la promotion des exportations (coordination, promotion, veille et contrôle).

D'autre part, le représentant du Ministère de l'Industrie qualifie d'illogique le fait que les volets productions et commercialisation soient portés par deux acteurs différents. Il appelle alors à ce que la promotion des exportations dont celle des produits agroalimentaires relève d'un seul organisme opérationnel, soit l'AMDIE. En définitive, les deux ministères ont procédé en 2018 à la signature d'un contrat-programme qui définit les filières à soutenir et les attributions de chacun des ministères. Cet arbitrage a été fait dans le sens d'un accord entre les deux ministères pour trouver un compromis et d'éviter les redondances et la déperdition des ressources. En général, les missions, les rôles et les attributions des acteurs ont été définies dans le cadre des réunions de concertation interministérielles. Une solution qui porte, à notre sens, une réponse temporaire aux problèmes soulevés sans pour autant définir clairement les périmètres de chaque ministère dans leurs interventions conjointes.

Enfin, des *entraves d'ordre politique* interviennent en explication des faibles niveaux de la coordination interministérielle des politiques de promotion des exportations au Maroc. Il s'agit, comme l'exprimaient certains participants, de l'absence de neutralité dans les interactions interministérielles sur certains aspects de la coordination. On déplore, à ce niveau, l'ingérence des affaires politiques dans la logique d'action de certains acteurs dont l'influence entrave toute synergie potentielle. Sur ce point, la plupart des acteurs interviewés s'accordent sur le poids des facteurs politiques dans l'explication des dysfonctionnements de la

coordination interministérielle. Pour eux, c'est parfois la volonté de préserver leurs prérogatives qui explique les positions de certains acteurs et leurs réticences.

Par rapport à la coordination public/privé, en dépit de leurs convergences sur les principes, nos interviewés adoptent des positions différentes dans l'explication des dysfonctionnements et dans la délimitation des responsabilités de chaque secteur. L'analyse du verbatim utilisé par nos acteurs nous renseigne sur les écarts dans leurs positions à ce sujet (tableau N°4).

Tableau N° 4: Perceptions des acteurs quant à la coordination public/privé

	Perceptions sur les dysfonctionnements	Verbatims des participants
Acteurs publics	<p><i>Faible implication du secteur privé</i></p> <p><i>Problèmes structureaux du secteur privé</i></p> <p><i>Divergences des modes de raisonnement</i></p>	<p>« presque quasiment rien n'a été fait en matière de promotion des exportations sans concertation étroite et rapprochée avec les fédérations concernées. »</p> <p>« Notre problème n'est pas la coordination public/privé mais c'est plutôt l'implication du secteur privé. »</p> <p>« L'administration traîne à tirer derrière elle le secteur privé C'est rare de trouver au niveau des entreprises exportatrices un responsable export ou un responsable commercial digne de ce nom. »</p> <p>« Il y a plus à faire du côté du secteur privé que du côté du public. »</p> <p>« Alors que l'Etat est plus sur le moyen et long terme, le secteur privé est sur le court terme. »</p> <p>« Alors que le secteur privé demande beaucoup, on est dans l'obligation de rationaliser nos ressources. »</p> <p>« le secteur privé est appelé à faire preuve de plus d'engagement et d'organisation pour réussir son implication. »</p>
Acteurs privés	<p><i>Faible coordination en phase de conception des politiques de promotion</i></p> <p><i>Complication des procédures administratives</i></p> <p><i>Manque de formalisme de la communication et du suivi</i></p>	<p>« Il y a une coordination avec le secteur public »</p> <p>« On souhaite peut-être avoir une plus forte coordination Nos divergences tiennent surtout au caractère fastidieux des procédures administratives. »</p> <p>« On veut peut être partir plus vite que la machine. Ces rencontres revêtent un caractère irrégulier. »</p> <p>« Je pense qu'il faut laisser le secteur privé s'occuper de son travail tant que force de proposition et l'Etat doit accompagner pour le développement. »</p>

Source : Elaboré par nos soins sous le logiciel NVIVO 12

Du côté des acteurs publics interrogés, on précise que le problème n'est pas celui de la coordination public/privé mais c'est plutôt l'implication du secteur privé. Ils confirment que le vrai problème c'est que l'administration traîne à tirer derrière elle le secteur privé. C'est dans

cette logique que la plupart des acteurs intervenants considère qu'il y a plus à faire du côté du secteur privé que du côté du secteur public. Selon eux, c'est une question d'abord de changement de mentalités et de renforcement en compétences et experts en matière de développement à l'international, c'est plus un problème de ressources humaines et de culture d'entreprise. Bref, les intervenants publics admettent que l'Etat a un rôle à jouer à ce niveau, le secteur privé est appelé, selon eux, à faire preuve de plus d'engagement et d'organisation pour réussir son implication. A cela, d'autres entraves ont été soulevées dans la description du rôle du secteur privé en matière de renforcement de la coordination horizontale externe des politiques de promotion des exportations marocaines, notamment :

- Les divergences des modes de raisonnement : L'Etat et le secteur privé ont chacun ses objectifs et ses contraintes. Si les objectifs convergent souvent, les modes de raisonnement demeurent parfois différents. Alors que l'Etat est plus sur le moyen et le long terme, le secteur privé raisonne à court terme.
- Manque en qualifications au sein des associations professionnelles : Les carences des représentations professionnelles, en matière de compétences pointées pour l'accompagner de leurs membres, qui entraînent à développer une offre de service bien adaptée à la population des entreprises exportatrices marocaines.
- Le manque de ressources financières : le principal bailleur de fonds pour les associations professionnelles demeure l'Etat alors qu'à l'étranger ces organismes sont dotés d'une forte autonomie financière, une caractéristique qui renforce leurs positions et dope leurs niveaux d'influence.
- La structure des associations professionnelles : Les interlocuteurs du secteur public au sein des comités sont les administrateurs et non pas les membres des associations. Ceci impacte négativement la qualité de la concertation intersectorielle et minimise la contribution des professionnels qui sont les mieux placés dans l'identification de leurs problèmes et attentes.

Par rapport au développement de la concertation avec le secteur privé, les acteurs publics contactés affirment que ce chantier ne peut être accompli du jour au lendemain. Ils convergent sur l'importance de l'implication du secteur privé, qui doit assumer, selon eux, ses responsabilités dans la réussite des politiques de promotion des exportations. Une condition qui suppose l'existence de fortes associations professionnelles, garantissant une meilleure représentativité des groupes ciblés et renforçant sa position en tant que force de proposition dans le cadre des actions publiques. Ainsi, l'amélioration de la coordination public/privé est

pensée selon une logique séquentielle dont la restructuration des associations professionnelles est qualifiée de prioritaire.

## **Conclusion**

La coordination interministérielle des politiques de promotion des exportations au Maroc, à l'image de l'ensemble des stratégies à caractère multisectoriel, demeure faiblement formalisée. Dans un contexte d'intervention pluraliste, et en absence d'un cadre référentiel d'action, les acteurs publics disposent de marges de manœuvre qui constituent des zones d'incertitudes, susceptibles d'entraver tout processus d'harmonisation.

D'une part, la promotion des exportations est structurée au Maroc selon un modèle de spécialisation verticale, dont chaque Ministère s'occupe du développement de ses produits. Dans un tel schéma d'action, une forte coordination doit, en principe, garantir la convergence des politiques sectorielles engagées, or, dans notre cas, le renforcement des mécanismes de la coordination interinstitutionnelle n'a pas suivi le développement des niveaux de spécialisation. En réponse au caractère complexe des problèmes à résoudre, le développement du degré de la spécialisation dans l'élaboration des politiques sectorielles de promotion a contribué directement à la désagrégation des actions de promotion et à l'élargissement de la base des acteurs impliqués sous un faible encadrement des interactions à l'intérieur de l'appareil politico-administratifs.

D'autre part, la faible implication du secteur privé pénalise fortement la cohérence des interventions publiques en matière de promotion des entreprises exportatrices marocaines. La convergence, comme nous l'avons défini, est un état de concordance entre les besoins exprimés, les objectifs fixés et les moyens mobilisés. C'est, en principe, le résultat d'une définition claire et partagée du problème à résoudre dont la participation des groupes ciblés est cruciale, voir déterminante dans l'orientation des interventions et leur adaptation aux spécificités du contexte d'implémentation. Concrètement, la participation du secteur privé demeure relativement faible, pénalisant ainsi la cohérence interne des politiques publiques. En fait, les décalages existants entre les objectifs des interventions publiques et les résultats réalisés résultent souvent d'une évaluation transversale des besoins réels des entreprises exportatrices marocaines (OCDE, 2018). Dans l'explication d'une telle situation les positions s'avèrent divergentes. Alors que le secteur privé appelle à une meilleure application du principe de participation, surtout en phase de conception des politiques publiques, les acteurs publics déplorent, quant à eux, une faible réactivité des entreprises exportatrices en pointant les insuffisances des associations professionnelles, qui trainent à assurer une large représentativité des bénéficiaires finaux auprès des décideurs étatiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. (1987). Une technique fondamentale : L'analyse de contenu. *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*, 117-127.
- Alexander, E. (1995). *How Organizations Act Together : Interorganizational Coordination in Theory and Practice* (Amsterdam, Gordon & Breach).
- Alexiou, A. (2007). *Understanding multi-agent design as coordination*.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources In *Méthodes de recherche en management*, Vol.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. (S.l.): Sage Publications Limited.
- Bernard, H. R. (2011). *Research Methods in Anthropology : Qualitative and Quantitative Approaches*. (S.l.): AltaMira Press. Repéré à <https://books.google.co.ma/books?id=WhKYqATAySwC>
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Sector Organizations : Shifting Patterns of Public Management*. (S.l.): Palgrave Macmillan UK. Repéré à <https://books.google.co.ma/books?id=J1WCDAQAQBAJ>
- Bouckaert, Geert, Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). *Coordination of public sector organizations*. (S.l.): Springer.
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2017). Addressing fragmented government action : Coordination, coherence, and integration. *Policy Sciences*, 50(4), 745-767. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9281-5>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2008). The challenge of coordination in central government organizations : The Norwegian case. *Public organization review*, 8(2), 97.
- Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1997). *MARKET. Etudes et recherches en marketing, Fondements, Méthodes, 2ème édition*. (S.l.): Nathan. Repéré à <https://books.google.co.ma/books?id=H-85HAAACAAJ>
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : Lexicale, linguistique, cognitive, thématique. (p. pp-1). Communication présentée au XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, AIMS.



- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. (S.l.): (s.n.).
- GRAWITZ, M. (1996). L'action research ou recherche active et l'intervention psychosociologique. *Méthodes des sciences Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 746-789.
- Gulick, L. H. (1937). *Papers on the science of administration*. (S.l.): New York,; Institute of Public Administration, Columbia University. Repéré à <http://archive.org/details/paperscienceo00guli>
- Hibou, B. (1996). Les enjeux de l'ouverture au Maroc. Dissidence économique et contrôle politique. *Etudes du CERI*, 1-42.
- Hood, C. (2005). *Controlling modern government : Variety, commonality and change*. (S.l.): Edward Elgar Publishing.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A Government that Worked Better and Cost Less? : Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. (S.l.): (s.n.). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199687022.001.0001>
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice : Research directions and resources*. (S.l.): Cambridge University Press.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
- Malone, T. W., & Crowston, K. (1990). What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems? (pp. 357-370). Communication présentée au Proceedings of the 1990 ACM conference on Computer-supported cooperative work, ACM.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization : A synthesis of the research*. (S.l.): Prentice-Hall.
- Moigne, J.-L. L. (1994). *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*. (S.l.): (Presses universitaires de France) réédition numérique FeniXX. (Google-Books-ID: lcOBDwAAQBAJ).
- Mucchielli, A., & Paillé, P. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Colin.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research : Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- OMC. (2016). *EXAMEN DES POLITIQUES COMMERCIALES : ROYAUM DU MAROC* (Rapport No. 16-6416). Repéré à [https://www.wto.org/french/tratop\\_f/tpr\\_f/s329\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/tratop_f/tpr_f/s329_f.pdf)

- Panet-Raymond, J. (1991). Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires : Un défi pour la formation en travail social. *Service social*, 40(2), 54-76.
- Peters, B. G. (1998). Managing horizontal government : The politics of co-ordination. *Public administration*, 76(2), 295-311.
- Peters, B. G. (2015). Policy capacity in public administration. *Policy and Society*, 34(3-4), 219-228.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform : A comparative analysis*. (S.l.): Oxford University Press, USA.
- Reinert, M. (2008). Mondes lexicaux stabilisés et analyse statistique de discours. *Actes de la JADT 2008*, 981-993.
- Robert, L., & Harpercollins. (2008). *Le Grand Robert & Collins : Dictionnaire Français-anglais, Anglais-français. Anglais-français*. (S.l.): Dictionnaires Le Robert.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod. Repéré à <http://international.scholarvox.com/book/88820817>
- Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. (1947). *The theory of social and economic organization*,. New York: Oxford University Press.
- Whetten, D. A., & Rogers, D. L. (1982). *Interorganizational coordination : Theory, research, and implementation*. (S.l.): Iowa State University Press.

## ANNEXE N° 1 : GUIDE D'ENTRETIENS AUPRES DES ACTEURS INSTITUTIONNELS

### I- Acteurs impliqués :

Question générale :

## 1. Pouvez-vous nous faire une description générale de votre rôle dans le cadre de la stratégie Maroc Export Plus ?

1.1. Comment jugez-vous le niveau de correspondance entre le rôle de votre institution et les ressources dont elle dispose en matière de promotion des exportations ?

Relance :

D'après vous, ces ressources sont-elles suffisantes pour la réalisation de vos objectifs ?  
Si non, pourquoi ?

1.2. Quels sont les acteurs qui interviennent directement dans la conception de votre politique de promotion des entreprises exportatrices ?

Relance :

A- Quelle est la nature des relations que vous entretenez avec ces acteurs ? (De collaboration, conflictuelle, harmonieuse, hiérarchique...)  
B- Quel est l'objet de ces relations ? (On vise ici la nature des ressources échangées : Informationnelles, financières, juridiques...)  
C- Parmi ces acteurs, quels sont ceux susceptibles d'influencer vos décisions ?

## 2. **Quels sont vos objectifs institutionnels en matière de promotion des entreprises exportatrices ?**

2.1. D'après vous, les objectifs poursuivis par votre institution étaient-ils cohérents avec ceux des autres acteurs impliqués dans le cadre de la stratégie Maroc Export Plus ?

Relance :

A- Si la réponse est non : Pourquoi ?  
(Relance de causalité)

2.2. Quelle est votre appréciation du degré de compatibilité de vos intérêts institutionnels avec ceux de l'action collective ?

2.3. Quelles sont les principales orientations de votre stratégie en matière de promotion des entreprises exportatrices ?

## 3. En générale, comment s'est déroulée l'opérationnalisation de vos objectifs en matière de promotion des entreprises exportatrices ?

- 3.1. Quels sont les principaux acteurs impliqués à ce niveau ? pourquoi ?
- 3.2. Que pensez-vous du niveau de complémentarité de vos actions avec celles des autres intervenants ?
- 3.3. On se greffe sur les actions de l'Etat

Relance :

A- A votre avis, que faudrait-il faire pour améliorer le niveau de complémentarité des actions de promotion des exportations ? (Relance de logique d'action)

- Si l'interlocuteur évoque les problèmes de coordination, on passe directement à la question 3.1 ;
- Si le discours ne fait pas apparaître les problèmes de coordination, on aborde la question 3

## **II. mécanismes de coordination :**

**4. Vous êtes plusieurs acteurs à composer dans le cadre de la stratégie Maroc Export Plus et cela demande une sorte d'agencement de vos actions : comment cela se passe-t-il en pratique ?**

Relance :

A. Comment voyez-vous le niveau d'articulation des actions de promotion ? Pourquoi ? (Relance de causalité)

B. Selon vous, comment peut-on améliorer les mécanismes de la coordination interinstitutionnelle ? (Relance de logique d'action)

4.1. Quels sont les moyens que vous utilisez pour communiquer et échanger sur les politiques de promotion des entreprises exportatrices ? Pour vous, ces moyens sont-ils efficaces ?

Relance :

A- Si non, Pourquoi ?  
(Relance de causalité)

B- Comment peut-on améliorer la qualité de cette communication ? (Relance de logique d'action)

4.2. D'une manière générale, quel est le taux de participation aux réunions portant sur la thématique de promotion des exportations ?

Relance :

Quels sont les principales questions que vous abordez ?

Comment se fait le suivi des décisions prises dans le cadre de vos rencontres ?

4.3. Que pensez-vous de la répartition des responsabilités dans le système d'élaboration des politiques de promotion des exportations ?

Relance :

Était-elle basée sur le principe de spécialisation ? Comment ?

4.4. Comment voyez-vous le nombre d'organismes opérationnels publics liés à la promotion des exportations ?

Stock :

Quel était l'objectif de la fusion de Maroc Export, de l'AMDI et de l'OFEC ?

Relance :

A votre avis, quels sont les réaménagements à faire à ce niveau ?

Transition :

Dans la nouvelle conception du management publique, le secteur privé se voit attribuer plus de responsabilités dans l'élaboration des politiques publiques. Ainsi, la coordination horizontale externe devient prioritaire et conditionne en grande partie la réussite des interventions conjointes. Après avoir parlé de la coordination interministérielle, intéressons-nous maintenant aux mécanismes de la coordination public/privé.

5.

**ertaines études récentes ont mentionné le faible niveau de coordination public/privé comme l'une des principales faiblesses du système de gouvernance des politiques de promotion des exportations. Qu'en pensez-vous ?**

La réponse peut aller dans deux sens :

~	Confirmation	et
développement sur les dysfonctionnements des mécanismes de la coordination public/privé (laisser parler et relancer sur la logique d'action : A)		
~	Rejet et discours sur les	
progrès réalisés (admettre et demander des explications : B)		

Relance :

Quels sont les éléments susceptibles d'améliorer les mécanismes de la coordination horizontale externe ? (Relance de logique d'action)
Comment ?

- 5.1. D'après vous, quel est le rôle de la confiance mutuelle dans le renforcement des mécanismes de la coordination horizontale externe ? Qu'en est-il de la transparence ?
- 5.2. Que pensez-vous de l'engagement de l'Etat en matière de promotion des entreprises exportatrices ? Qu'en est-il du secteur privé ?
- 5.3. Comment se fait la gestion des divergences dans le cadre de vos actions collectives ? ces mécanismes sont-ils efficaces ?

## ANNEXE N° 2 : LISTE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS INTERVIEWES DANS LE CADRE DE NOTRE ETUDE

<i>Acteurs</i>	<i>Représentants</i>	<i>Positions</i>	<i>Durées</i>
----------------	----------------------	------------------	---------------

Direction du Commerce- Ministère De l'Industrie du Commerce de l'Investissement et de l'Economie Numérique	M.MOHAMMED MOUHTADI	Chef de la division de la promotion commerciale	55 min
Direction de l'Industrie- Ministère De l'Industrie du Commerce de l'Investissement et de l'Economie Numérique	M.ABDELOUAHED RAHAL	Chef de la Direction Industrie	1h
Ministre de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (MA)	Mme. MOULAYBENAISSA SAMIA	Chef de la division du développement des Marchés/Direction de la stratégie et des statistiques	1h05 min
Ministre du Tourisme, du Transport aérien, de l'Artisanat et de l'Economie social (MT)	M.MOUNSIF TAYBI	Chef du service développement et réglementation	52 min
Ministre délégué auprès du Chef du gouvernement chargé des Affaires générales et de la Gouvernance	M.MOHAMED MAHDAD	Directeur du Pôle Gouvernance	1h20 min
Agence Marocaine de promotion des Investissements et des exportations (AMDIE)	ALI MEHREZ	Chargé du suivi et de la coordination stratégique	55 min
Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE)	M.AZOUZI NAJIB	Secrétaire général	1h12 min
Office des Changes (OC)	Mme. SANAE BENCHELH	Chef de la Division Contrôle	50 min
Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX)	M. ABDELAZIZ BELLAHCEN	Directeur Général de l'ASMEX	48 min
Confédération Générale des entreprises du Maroc (CGEM)	MME. MERIAME FILALI ADIB	Représentante du Commission ALE et Accords Commerciaux et UE	34 min

Source : Elaboré par nous-mêmes