

Transparence et performance organisationnelle : une étude des principes de la lettre 53 du Nahj al-Balāgha dans le secteur public Marocain

Transparency and Organizational Performance: A Study of the Principles of Letter 53 of Nahj al-Balāgha in the Moroccan Public Sector

IFISS Saida

Docteure, ENCG-Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
Laboratoire Stratégie, Management et Gouvernance
Maroc

MSSASSI Said

Professeur à l'ENCG-Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
Laboratoire Stratégie, Management et Gouvernance
Maroc

Date de soumission : 05/07/2024

Date d'acceptation : 19/08/2024

Pour citer cet article :

IFISS S. & MSSASSI S. (2024) « Transparence et performance organisationnelle : une étude des principes de la lettre 53 du Nahj al-Balāgha dans le secteur public marocain », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 1345 -1366

Résumé

La gouvernance transparente est cruciale pour l'efficacité des institutions publiques, comme le démontre la lettre 53 du Nahj al-balāgha, écrite par l'Imam Ali Ibn Abi Taleb. Ce document, adressé à Mâlik al-Ashtar, propose des principes fondamentaux pour une gestion transparente et responsable. Cet article examine la pertinence de ces principes dans le contexte des institutions publiques marocaines contemporaines. À travers une enquête menée auprès de 126 organismes publics, l'étude évalue l'application des concepts de transparence issus de la lettre 53 et leur effet sur les performances organisationnelles. Les résultats indiquent que l'adoption des principes de transparence recommandés contribue positivement à l'efficacité administrative et à la gestion des ressources. Cependant, l'influence sur la satisfaction des usagers demeure limitée. L'étude met en lumière des défis dans l'application pratique des principes de transparence et propose des recommandations pour renforcer leur mise en œuvre afin d'améliorer la confiance publique et la performance des institutions.

Mots clés : Transparence ; lettre 53 ; Imam Ali ; Performance Organisationnelle ; Organisation Publique.

Abstract

Transparent governance is crucial for the effectiveness of public institutions, as demonstrated by Letter 53 of Nahj al-Balāgha, written by Imam Ali Ibn Abi Taleb. This document, addressed to Mâlik al-Ashtar, outlines fundamental principles for transparent and responsible management. This article examines the relevance of these principles in the context of contemporary Moroccan public institutions. Through a survey conducted among 126 public organizations, the study evaluates the application of transparency concepts derived from Letter 53 and their impact on organizational performance. The results indicate that adopting the recommended transparency principles positively contributes to administrative efficiency and resource management. However, the influence on user satisfaction remains limited. The study highlights challenges in the practical application of transparency principles and offers recommendations to strengthen their implementation to enhance public trust and institutional performance.

Keywords: Transparency; Letter 53; Imam Ali; Organizational Performance; Public Organization.

Introduction

La transparence constitue l'un des piliers essentiels de la gouvernance d'entreprise. Ce principe fondamental est magnifiquement illustré dans la Lettre 53 du Nahj al-balāgha, rédigée en 658 par l'Imam Ali Ibn Abi Taleb. Cette lettre, adressée à Mâlik al-Ashtar, récemment nommé gouverneur d'Égypte, se présente comme un véritable manuel de gestion publique et de leadership éthique. Bien que Mâlik al-Ashtar n'ait pas eu l'occasion de mettre en pratique ces principes en raison de son assassinat, la lettre demeure un modèle intemporel de gouvernance juste et éclairée. Elle se distingue par son approche holistique de la gestion publique, couvrant des aspects variés tels que l'aménagement du territoire, l'éthique professionnelle et la justice sociale.

La valeur de la Lettre 53 ne réside pas uniquement dans ses recommandations pratiques mais aussi dans sa vision novatrice de la transparence et de la responsabilité dans l'administration publique. Ce texte met en lumière des principes de gouvernance qui résonnent profondément avec les défis contemporains, notamment en matière de transparence, et de performance des organisations publiques. L'analyse de cette lettre révèle des principes qui, malgré leur ancienneté, conservent une pertinence notable dans les pratiques de gestion modernes.

Ce cadre théorique examine comment les préceptes de la Lettre 53 peuvent être appliqués aux défis actuels de la gouvernance, en particulier dans le contexte des institutions publiques marocaines. En explorant les dimensions de la transparence, du contrôle et de la performance organisationnelle à travers le prisme de ce texte historique, cette étude cherche à établir un lien entre ces principes anciens et les exigences contemporaines en matière de gestion publique efficace. La persistance de la pertinence de la Lettre 53, même dans le cadre des structures administratives modernes, souligne l'importance d'une réflexion approfondie sur les pratiques de gouvernance et leur impact sur la performance des institutions publiques. La question qui se pose alors est la suivante : **Comment les dimensions de la transparence annoncées dans la Lettre 53 peuvent-elles être appliquées pour améliorer la performance au sein des institutions publiques marocaines contemporaines ?**

Pour répondre à cette problématique, cette étude adopte une méthodologie quantitative basée sur une enquête par questionnaire et sur des analyses univariées et bivariées. Ces outils permettent d'examiner comment les dimensions de la transparence annoncées dans la Lettre 53 d'Imam Ali peuvent être appliquées pour améliorer la performance au sein des institutions publiques marocaines contemporaines.

L'étude se structure en trois parties principales. Dans la première partie, nous initiions une analyse textuelle de 117 passages de la Lettre 53, en nous appuyant sur les mots clés de l'Imam et les thèmes clés présents dans ses écrits. Cette analyse permet de dégager les dimensions essentielles de la transparence selon Imam Ali. La deuxième partie est consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche, en détaillant la construction du questionnaire, le processus de collecte des données et les techniques d'analyse. Enfin, la troisième partie analyse les résultats obtenus à partir de l'enquête et discute des implications pratiques pour améliorer la gouvernance des institutions publiques au Maroc en s'inspirant des enseignements d'Imam Ali.

1. Cadre théorique d'étude

1.1 Contexte et description de la lettre 53

La lettre 53 du Nahj al-balāgha, écrite en 658 par l'Imam Ali Ibn Abi Taleb, est célèbre pour ses conseils exceptionnels adressés à Mālik al-Ashtar, nommé gouverneur d'Égypte sous son califat. Cette lettre, longue de près de 3500 mots, illustre la vision d'Ali pour une gouvernance juste et équilibrée, intégrant des dimensions sociales, économiques et environnementales. Elle est louée par de nombreux politiciens, économistes et défenseurs des droits de l'homme pour sa pertinence et sa sagesse. Malheureusement, Mālik al-Ashtar fut assassiné en chemin, mais la lettre demeure un témoignage puissant du leadership d'Ali et de ses principes de gouvernance. Le testament 53 du Nahj al-balāgha met en lumière une dimension économique souvent négligée dans les discussions contemporaines sur la gouvernance. Il insiste sur le fait que la gouvernance doit répondre aux besoins actuels et futurs de la société en promouvant une gestion efficace, une rationalité économique et des responsabilités sociales et étatiques claires. Cette lettre historique explore des thèmes tels que l'aménagement du territoire, l'éthique du travail, la justice sociale et la lutte contre la pauvreté, soulignant l'importance cruciale d'une bonne gouvernance pour atteindre des objectifs socio-économiques. Elle continue d'inspirer comme une constitution idéale pour une gouvernance inclusive et durable, s'alignant avec les concepts modernes émergents dans ce domaine.

1.2 La transparence dans la conception de la lettre 53

L'analyse de la lettre 53 de l'Imam Ali montre que certaines instructions sont précurseurs du principe de transparence dans la pratique. Les extraits suivants révèlent que ce principe peut être évalué à travers divers indicateurs.

1.2.1 Le contrôle et vigilance

(55) **Contrôle** leurs activités, fais-les inspecter par des gens loyaux et **sincères**
(56) Sois circonspect envers tes proches collaborateurs, si l'un d'eux penche vers la trahison tu trouveras des **informateurs** qui seront tes yeux pour te prévenir.... Alors tu pourras lui appliquer des sanctions et le punir en conséquence...

Extrait de la lettre 53

Les passages 55 et 56 abordent l'importance du contrôle et de la vigilance pour garantir la transparence. Il insiste sur la nécessité de surveiller les activités des fonctionnaires par des personnes loyales pour prévenir la corruption. Il conseille également d'être attentif aux proches collaborateurs et de réagir rapidement en cas de trahison, en utilisant des informateurs pour détecter les comportements inappropriés. La vigilance est vue comme un élément clé de la transparence, permettant de surveiller efficacement les actions publiques. Cette approche aide à maintenir l'intégrité et la confiance dans les institutions publiques, en détectant les fraudes et en assurant une gestion transparente. Ces principes de contrôle et de vigilance sont toujours pertinents aujourd'hui [Stirton et Lodge, 2001 ; Perotti et Von Thadden, 2003 ; Bowrin, 2004), soutenus par des mécanismes modernes de gouvernance et de transparence dans divers secteurs.

1.2.2 Sincérité et la neutralité

55) **Contrôle** leurs activités, fais-les inspecter par des gens loyaux et **sincères**

Extrait de la lettre 53

Dans le sermon 55 de la lettre 53 d'Imam Ali à Malik al-Ashtar, l'accent est mis sur la sincérité et la neutralité comme fondements essentiels de la transparence dans la gouvernance. L'Imam Ali insiste sur le fait que les responsables doivent être contrôlés par des personnes loyales et sincères, afin d'assurer que leurs actions sont guidées par des intentions droites et non par des intérêts personnels. Cette sincérité est cruciale pour produire des rapports de contrôle transparents et fidèles, qui reflètent objectivement les performances et les utilisations des ressources publiques. En soulignant l'importance de la sincérité dans les décisions publiques, l'Imam Ali positionne ce principe comme un pilier de la bonne gouvernance, renforçant ainsi la confiance du public dans l'intégrité des institutions publiques.

1.2.3 La communication des informations

(89) De plus, **apparaît** le plus **souvent** au public, car la non apparition des dirigeants inquiète les **administrés**, entraîne l'ignorance des **affaires de l'État** et coupe le peuple des réalités

Extrait de la lettre 53

La lettre 53 met en lumière l'importance de la transparence dans la gouvernance. Elle préconise la communication fréquente des dirigeants avec le public pour éviter l'ignorance des affaires de l'État et maintenir un lien avec la population. La transparence est associée à la divulgation d'informations utiles et à jour, permettant ainsi au public de surveiller les actions de l'État. Cette approche favorise la confiance des citoyens dans les institutions publiques. La communication ouverte est donc essentielle pour établir des relations de confiance et une bonne gouvernance. Les nouvelles technologies de l'information jouent également un rôle crucial dans l'adoption de pratiques de transparence.

La lettre 53 met en lumière l'importance de la transparence dans la gouvernance. L'extrait analysé souligne que la transparence peut être évaluée à travers plusieurs indicateurs, notamment la communication publique des informations. L'Imam encourage une communication fréquente et transparente des dirigeants avec le public pour informer les citoyens des affaires de l'État et maintenir leur participation active. Cette pratique, fondée sur la divulgation rapide et continue d'informations pertinentes, est cruciale pour établir la confiance du public envers les institutions publiques (El kafssaoui, et al.). L'exemple de l'Agence américaine pour la protection de l'environnement (EPA)¹ est cité pour illustrer comment une mise à jour fréquente des données renforce la transparence et l'engagement citoyen. En conclusion, la lettre 53 souligne que la transparence et la communication ouverte sont essentielles pour instaurer la confiance publique et améliorer la gouvernance.

1.2.4 Le respect des promesses

(98) ... malgré la **divergence** de leurs **souhaits** et la **disparité** de leurs **opinions**, il n'est rien qui soit aussi important que le **respect de la parole donnée**. Car quelle que soit la différence d'opinion sur d'autres questions, rien n'est aussi noble que **l'accomplissement d'une promesse**

(99) **Respecte** donc la **parole donnée**, ne **trahis** jamais ton **engagement**, et ne **trompe** pas ton **ennemi**. Car, n'**enfreint** les **ordres** de Dieu que le **misérable ignorant**.

(108) ... ne fais pas suivre tes **promesses** par le **contraire** de ce que tu as promis

Extrait de la lettre 53

¹ Environmental Protection Agency (EPA). (2021). EPA to Improve Access, Transparency and Timeliness of Air Toxics Data and Risk Information. Disponible sur : <https://www.epa.gov/newsreleases/epa-improve-access-transparency-and-timeliness-air-toxics-data-and-risk-information> (Consulté le 06/12/2021)

Les passages **98, 99 et 108** mettent en avant le principe du respect des promesses comme étant crucial pour la transparence et la gouvernance efficace. L'Imam Ali insiste sur l'importance de tenir ses engagements, soulignant que rien n'est plus noble que d'honorer une promesse, même envers ses ennemis. Il considère que la cohérence entre les promesses faites et leur exécution renforce la confiance publique et prévient la méfiance. Pour lui, le non-respect des promesses affaiblit les relations et compromet la crédibilité des institutions publiques. Ainsi, la transparence véritable implique de maintenir l'intégrité des engagements pris envers les citoyens et de communiquer de manière honnête sur leur réalisation pour renforcer la confiance et favoriser l'engagement civique. Par ailleurs, la documentation actuelle sur la communication et la transparence suggère que le public fera confiance aux acteurs publics lorsque ceux-ci démontreront leur compétence et leur expertise dans leurs promesses [Reynolds et Quinn, (2008)].

Enfin, à l'époque d'Ali, le concept de transparence dans les affaires publiques était déjà crucial et continue d'être promu à travers divers rapports et lois en France, comme les rapports Viénot, Bouton, et Cardoso, ainsi que par des initiatives telles que la loi sur la sécurité financière de (2003) dont le titre III s'intitule « Modernisation du contrôle légal des comptes et transparence » [Chaher et Gnichi, (2007)].

1.3 La théorie d'agence : modèle de transparence

La théorie d'agence, formulée par Jensen et Meckling (1976), met l'accent sur la transparence comme élément central de la relation entre le principal (propriétaire) et l'agent (dirigeant). En raison de la dissociation entre propriété et gestion, des divergences d'intérêts et des asymétries d'information surgissent, ce qui renforce l'importance de mécanismes de transparence pour aligner les objectifs des deux parties. Les coûts d'agence, liés à la surveillance et à l'incitation des agents, sont supportés par le principal pour garantir que l'agent agisse dans l'intérêt des actionnaires. La transparence devient donc un moyen essentiel pour réduire l'opportunisme des dirigeants et pour rééquilibrer les relations de pouvoir au sein de l'entreprise, tout en assurant une responsabilité accrue vis-à-vis des parties prenantes.

1.4 La performance dans le secteur public

La mesure de la performance dans le secteur public est complexe en raison de son orientation vers le service public plutôt que le profit. Les critères courants incluent l'efficacité, mesurant la réalisation des objectifs par rapport aux résultats réels, et l'efficience, qui évalue l'utilisation des ressources pour minimiser les coûts [Taylor, (2021), Van Helden et Reichard, (2013)]. D'autres

indicateurs incluent l'équité, la qualité du service, la satisfaction client, et la productivité [Brewer et Walker, (2010) ; Poister, (2008)]. Ces mesures varient selon les organisations et les contextes, nécessitant une approche adaptative et non mécanique pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle.

1.5 Études sur la relation entre la transparence et la performance des organisations dans le secteur public

Les recherches existantes telles que celles de Krishnamurti et al. (2005), Audria (2004), Ahrens et Chapman (2004), Burak et al. (2017), Lapsley et Ríos (2015), et Valencia et al. (2015) montrent que la transparence, en tant que composante de la gouvernance d'entreprise, améliore significativement la performance des organisations en valorisant l'efficacité et l'efficience. Guillamón et Cuadrado-Ballesteros (2020) ont étudié les grandes collectivités locales espagnoles, confirmant que la transparence économique et financière peut renforcer la performance dans la fourniture de services publics. Tran, Nguyen & Hoang (2021) ont également conclu que la transparence financière améliore des critères tels que la qualité et la quantité du travail produit. Cependant, Pollifroni et al. (2015) ont noté une corrélation faible en Italie entre le niveau de transparence des institutions publiques évalué par la Boussole de la Transparence et certains indicateurs de performance, attribuable à une nouvelle réglementation encore en phase d'adaptation. En résumé, bien que la transparence dans divers aspects (financier, économique, digital) soit associée à une meilleure performance, il n'y a pas encore d'étude directe sur la relation entre la transparence mesurée par les indicateurs de la lettre 53 et la performance organisationnelle.

1.6 Création d'hypothèses

Les études examinées ci-dessus ne traitent pas directement de la lettre 53 spécifiquement en relation avec la performance organisationnelle. Cette lettre introduit probablement de nouveaux indicateurs de transparence qui pourraient influencer positivement la performance. Ainsi, l'hypothèse suivante a été formulée :

H1 : *la transparence annoncée (et mesurée par des indices) dans la lettre 53 serait positivement associée à la performance organisationnelle.*

- ❖ **H1a** : *le contrôle et vigilance annoncé (et mesuré par des indices) dans la lettre 53 serait positivement associé à la performance organisationnelle.*
- ❖ **H1b** : *la sincérité et la neutralité annoncée (et mesurée par des indices) dans la lettre 53 serait positivement associée à la performance organisationnelle.*

- ❖ **H1c** : *la communication des informations annoncée (et mesurée par des indices) dans la lettre 53 serait positivement associée à la performance organisationnelle*
- ❖ **H1d** : *le respect des promesses des informations annoncé (et mesuré par des indices) dans la lettre 53 serait positivement associé à la performance organisationnelle*

2. Méthodologie

2.1 Population et échantillon

Cette étude s'est concentrée sur les organismes publics au Maroc, sélectionnés à partir d'un échantillon de 126 entités sur la base d'une base de données comprenant 380 organisations publiques. Le choix de ces organisations a été motivé par l'importance de la gouvernance pour leur succès. L'échantillonnage a été effectué en utilisant la classification juridique, la taille et la répartition sectorielle pour assurer la diversité et la représentativité. Les données ont été collectées en utilisant des informateurs clés à savoir les directeurs, les cadres supérieurs, les agents, les techniciens, car nous croyons qu'ils sont appropriés pour représenter les données de chaque organisme. L'objectif était d'évaluer comment ces deux principes de la bonne gouvernance, identifiés dans la lettre 53, pouvaient influencer la performance de ces entités, selon la perception des fonctionnaires et agents interrogés.

Pour cette recherche, étant donné nos ressources financières limitées et les contraintes de temps, nous avons recommandé l'utilisation de deux méthodes d'échantillonnage : la méthode de convenance et la méthode par choix raisonné. Cette approche est justifiée par la nature délicate du sujet étudié et la complexité associée à la collecte des données. Les fonctionnaires publics ont souvent été confrontés à des contraintes de confidentialité et de sensibilité qui ont pu affecter leur volonté de fournir des réponses véridiques. De plus, les défis liés à l'obtention d'une autorisation hiérarchique pour mener l'enquête, ainsi que les difficultés d'accès aux répondants et l'absence d'un répertoire officiel recensant toutes les entités gouvernementales et institutions publiques du pays, ont influencé notre choix vers une méthode d'échantillonnage non probabiliste. Cette approche a combiné la méthode de convenance, où les participants ont été choisis en fonction de leur disponibilité et de leur accessibilité, avec la méthode par choix raisonné, qui a sélectionné les organisations publiques qui seront enquêtées de différents profils et taille et au niveau de chaque secteur.

2.2 La méthode de collecte des données et les échelles utilisées

Nous avons opté pour l'enquête par questionnaire comme outil de collecte de données empiriques dans cette étude quantitative. Ce choix est motivé par notre désir d'objectivité et de formalisation des résultats, considérant que le questionnaire génère des réponses appropriées pour notre domaine de recherche. De plus, il est largement utilisé dans les recherches quantitatives selon les acquis théoriques et les études antérieures (Olivier Martin, 2009).

En raison de notre objectif de recherche sur l'effet de la transparence, telle qu'énoncée dans l'épître 53, sur la performance dans le secteur public, nous n'avons pas effectué l'opérationnalisation de la transparence en recourant aux recherches antérieures qui ont proposé des indicateurs de mesure construits et validés. Cependant, nous avons dû détecter cette relation en utilisant une batterie d'indicateurs déduits de l'analyse de contenu de la lettre 53.

Quatre indicateurs ont été proposés pour mesurer le construit de la transparence, en se basant sur des critères déduits de l'interprétation de la lettre 53.

Concernant la performance organisationnelle, nous nous sommes inspirés des travaux de Doherty et Horne (2002), Boyne (2002), Boyne (2003), Kim (2004), Meyers et al. (2006), Samad (2012), et Khaltar et Moon (2020). Nous avons mesuré la performance organisationnelle à travers l'efficacité, l'efficience et la satisfaction client.

2.3 Conception du questionnaire

Dans cette étude, un questionnaire en 3 parties a été appliqué et l'échelle se compose de 14 questions. La première partie du questionnaire visait à identifier les caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, titre de poste, structure juridique de l'organisation, nombre d'employés, Secteur d'activité). La deuxième partie vise à explorer les perceptions des fonctionnaires publics concernant les pratiques de transparence telles que décrites dans la lettre 53, à travers un ensemble de 5 questions réparties en 4 dimensions : Contrôle et vigilance (1 items) ; Sincérité et neutralité (1 item), Communication des informations (1 item), Respect des promesses (1 item). La troisième partie des perceptions des fonctionnaires publics sur la performance organisationnelle comprend 3 questions réparties en 3 dimensions : l'efficacité (1 item), l'efficience (1 item), la satisfaction client (1 item).

2.4 Méthodes d'Analyse

Pour étudier l'impact des principes de transparence décrits dans la lettre 53 de l'Imam Ali sur la performance des institutions publiques marocaines, nous avons employé des techniques d'analyse univariée et bivariée. Ces méthodes sont appropriées pour les objectifs de notre étude,

qui cherche à analyser comment les indices de transparence issus de la lettre 53 de l'Imam Ali affectent la performance des institutions publiques au Maroc.

3. Résultats et discussion

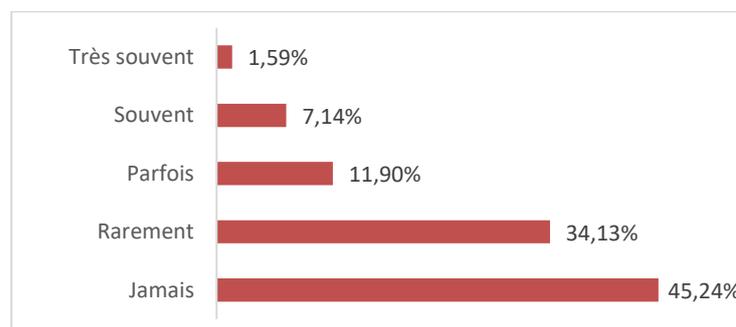
3.1 Tri à plat « Contrôle et de Vigilance » et son croisement par « Performance Organisationnelle »

Tableau 1: Niveau de contrôle et de vigilance dans les organisations publiques

Les mécanismes de contrôle et de vigilance sont-ils efficaces dans votre organisation pour assurer la gestion des ressources publiques ?	Fréquence	Pourcentage
Jamais	57	45,24%
Rarement	43	34,13%
Parfois	15	11,90%
Souvent	9	7,14%
Très souvent	2	1,59%
Total	126	100%

Source : Elaborée par nous-mêmes

Figure 1 : Niveau de contrôle et de vigilance dans les organisations publiques (auteur)



Source : Elaborée par nous-mêmes

Les résultats de la Figure 1 et du Tableau 1 illustrent une perception majoritairement négative des mécanismes de contrôle et de vigilance dans les organisations pour la gestion des ressources publiques. Près de 80% des répondants les jugent inefficaces (45,24% "jamais" et 34,13% "rarement" efficaces). Seuls 20% les trouvent parfois (11,90%), souvent (7,14%) ou très souvent (1,59%) efficaces. Cette situation met en évidence d'importantes lacunes dans ces mécanismes, soulignant la nécessité d'améliorations pour garantir une gestion plus efficace et transparente des ressources publiques. Cette inefficacité est contraire aux principes de transparence et de responsabilité administrative énoncés dans la lettre 53 de l'Imam Ali, qui

recommande un contrôle rigoureux des informations et une vigilance constante pour assurer une gestion juste et équitable des affaires publiques.

Tableau 2: Association entre contrôle et de vigilance et performance organisationnelle

	Les mécanismes de contrôle et de vigilance sont-ils efficaces dans votre organisation pour assurer la gestion des ressources publiques ?			
	Valeur Khi-deux	Degré de liberté	p-value	Valeur du V de Cramer
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	214.32	16	< .001	0.652
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	266.33	16	< .001	0.727
Comment évaluez-vous la satisfaction des clients à l'égard des produits ou services de votre organisation ?	117.61	16	< .001	0.483

Source : Elaborée par nous-mêmes

Les mécanismes de contrôle et de vigilance montrent, selon le tableau 2, une forte association avec l'efficacité et l'efficacité des organisations, comme l'indiquent les valeurs du V de Cramer de 0.652 pour l'efficacité et de 0.727 pour l'efficacité. En revanche, l'impact des mécanismes de contrôle sur la satisfaction des clients est moins prononcé, avec une valeur du V de Cramer de 0.483. Cela suggère que, bien que les mécanismes de contrôle soient cruciaux pour améliorer l'efficacité et l'efficacité, d'autres facteurs doivent être pris en compte pour optimiser la satisfaction des clients.

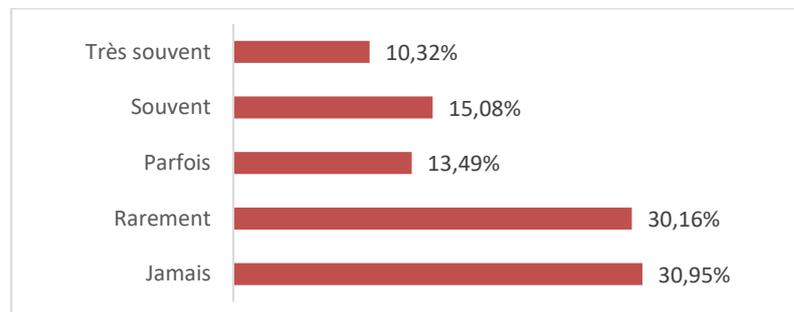
3.2 Tri à plat « Sincérité et la neutralité » et son croisement par « Performance Organisationnelle »

Tableau 3 : Niveau de la sincérité et la neutralité dans les organisations publiques

Selon vous les évaluations de l'entité de contrôle sont-elles objectives et neutres ?	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	39	30,95%
Rarement	38	30,16%
Moyennement	17	13,49%
Souvent	19	15,08%
Totalement	13	10,32%
Total	126	100%

Source : Elaborée par nous-mêmes

Figure 2 : Niveau de la sincérité et la neutralité dans les organisations publiques



Source : Elaborée par nous-mêmes

D'après le tableau 3 et la figure 2, il ressort une perception majoritairement négative de l'objectivité et de la neutralité des évaluations de l'entité de contrôle.. Plus de 60% des répondants estiment que les évaluations ne sont pas ou rarement objectives et neutres. Seuls 15,08% les jugent souvent objectives et neutres, et 10,32% totalement objectives et neutres. Cette situation souligne un besoin crucial de renforcer la transparence et l'impartialité des mécanismes d'évaluation pour regagner la confiance des parties prenantes. Ces préoccupations sont en ligne avec les principes de transparence et de responsabilité administrative énoncés dans la lettre 53 de l'Imam Ali, qui recommande une surveillance rigoureuse et équitable pour assurer une gestion juste des affaires publiques.

Tableau 4 : Association entre sincérité et la neutralité et performance organisationnelle

	Selon vous les évaluations de l'entité de contrôle sont-elles objectives et neutres ?			
	Valeur Khi-deux	Degré de liberté	p-value	Valeur du V de Cramer
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	78.79	16	< .001	0.418
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	134.09	16	< .001	0.545
Comment évaluez-vous la satisfaction des clients à l'égard des produits ou services de votre organisation ?	54.63	16	< .001	0.348

Source : Elaborée par nous-mêmes

Les résultats rassemblés dans le Tableau 4 dévoilent que la perception de l'objectivité et de la neutralité des évaluations de l'entité de contrôle est significativement associée à la performance organisationnelle. En particulier, l'objectivité des évaluations influence fortement l'efficacité (V de Cramer = 0.545), l'efficacité (V de Cramer = 0.418), et, dans une moindre mesure, la satisfaction des clients (V de Cramer = 0.348). Ces résultats soulignent l'importance d'améliorer

la transparence et l'équité des processus d'évaluation pour renforcer la performance des institutions publiques marocaines, conformément aux principes de la lettre 53 de l'Imam Ali.

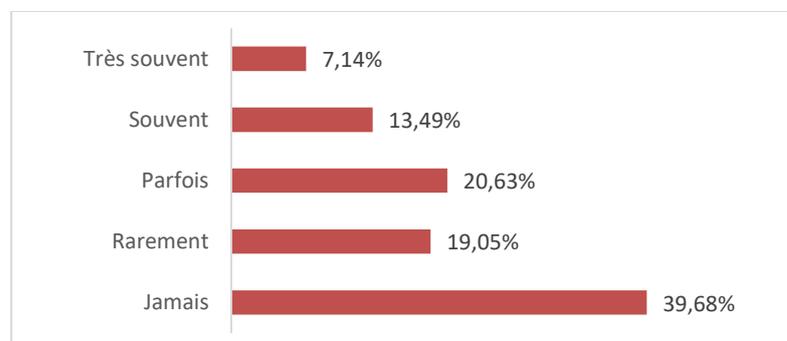
3.3 Tri à plat « Communication des Informations » et son croisement par « Performance Organisationnelle »

Tableau 5: Niveau de la communication des informations dans les organisations publiques (auteur)

Les évaluations de l'entité de contrôle sont régulièrement publiées de manière formalisée aux employés, usagers, citoyens ... ?	Fréquence	Pourcentage
Jamais	44	34,92%
Rarement	12	9,52%
Parfois	7	5,56%
Souvent	46	36,51%
Très souvent	17	13,49%
Total	126	100%

Source : Elaborée par nous-mêmes

Figure 3 : Niveau de la communication des informations dans les organisations publiques



Source : Elaborée par nous-mêmes

Le tableau 5 et la figure 3 montrent que près de 45% des répondants estiment que les évaluations de l'entité de contrôle ne sont jamais ou rarement publiées de manière formalisée. En revanche, environ 50% perçoivent une publication fréquente (souvent ou très souvent). Cette diversité dans les perceptions révèle une incohérence dans la communication des évaluations. Améliorer la transparence de ces publications est crucial pour renforcer la confiance, conformément aux principes de transparence et de responsabilité énoncés dans la lettre 53 de l'Imam Ali.

Tableau 6: Association entre sincérité et la neutralité et performance organisationnelle

Les évaluations de l'entité de contrôle sont régulièrement publiées de manière formalisée aux employés, usagers, citoyens ... ?				
	Valeur Khi-deux	Degré de liberté	p-value	Valeur du V de Cramer
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	59.09	16	< .001	0.342
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	48.18	16	< .001	0.309
Comment évaluez-vous la satisfaction des clients à l'égard des produits ou services de votre organisation ?	66.36	16	< .001	0.363

Source : Elaborée par nous-mêmes

Les résultats du Tableau 6 montrent que la publication formalisée des évaluations de l'entité de contrôle est significativement liée aux perceptions de l'efficacité, de l'efficacité, et de la satisfaction des clients. La valeur du Khi-deux indique une association statistiquement significative pour chaque critère, avec des valeurs du V de Cramer variant de 0.309 à 0.363, suggérant des associations modérées à fortes. Cela signifie que la manière dont les évaluations sont publiées influence les perceptions de l'efficacité organisationnelle, de l'efficacité et de la satisfaction des clients. Pour améliorer ces perceptions, il est crucial de renforcer la régularité et la formalisation de ces publications, en accord avec les principes de transparence énoncés dans la lettre 53 de l'Imam Ali.

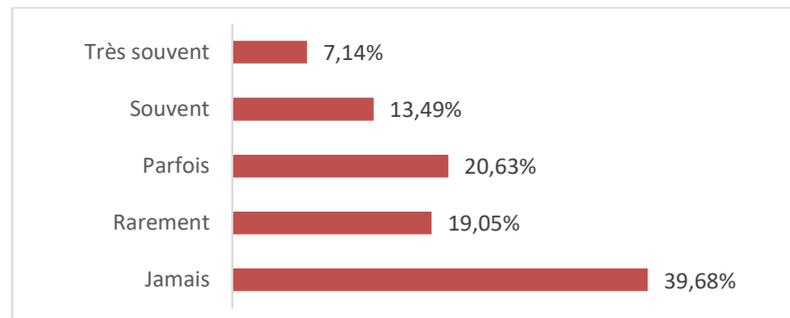
3.4 Tri à plat « respect des promesses » et son croisement par « performance organisationnelle »

Tableau 7: Niveau de respect des promesses dans les organisations publiques

Les promesses faites par votre organisation et communiquées via cette interface de communication externe sont-elles respectées ?	Fréquence	Pourcentage
Jamais	50	39,68%
Rarement	24	19,05%
Parfois	26	20,63%
Souvent	17	13,49%
Très souvent	9	7,14%
Total	126	100%

Source : Elaborée par nous-mêmes

Figure 4: Niveau de respect des promesses dans les organisations publiques



Source : Elaborée par nous-mêmes

Le tableau 7 et la Figure 4 montrent une perception largement négative du respect des promesses faites par l'organisation via l'interface de communication externe. Près de 40% des répondants estiment que ces promesses ne sont jamais respectées, et 19,05% pensent qu'elles le sont rarement, ce qui indique un manque de confiance significatif. En revanche, 20,63% des répondants considèrent que les promesses sont parfois respectées, tandis que 13,49% les jugent souvent respectées et seulement 7,14% les trouvent très souvent respectées. Ces résultats mettent en évidence une nécessité urgente pour l'organisation de renforcer la fiabilité et la transparence de ses engagements afin de regagner la confiance des parties prenantes et d'améliorer l'efficacité de sa communication.

Tableau 8 : Association entre sincérité et la neutralité et performance organisationnelle

Les promesses faites par votre organisation et communiquées via cette interface de communication externe sont-elles respectées ?				
	Valeur Khi-deux	Degré de liberté	p-value	Valeur du V de Cramer
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	55.67	16	< .001	0.332
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	49.18	16	< .001	0.312
Comment évaluez-vous la satisfaction des clients à l'égard des produits ou services de votre organisation ?	78.29	16	< .001	0.394

Source : Elaborée par nous-mêmes

Les résultats montrent que le respect des promesses faites par l'organisation via l'interface de communication externe est significativement lié aux perceptions de l'efficacité, de l'efficacité et de la satisfaction des clients (tableau 8). La valeur du Khi-deux indique une association significative pour chaque critère : avec une valeur de 55.67 pour l'efficacité (V de Cramer de

0.332), 49.18 pour l'efficacité (V de Cramer de 0.312), et 78.29 pour la satisfaction des clients (V de Cramer de 0.394). Ces associations modérées à fortes suggèrent que le respect des engagements a un impact notable sur la perception de l'efficacité organisationnelle, de l'efficacité et de la satisfaction des clients. Pour améliorer ces perceptions et regagner la confiance, il est crucial que l'organisation assure une plus grande transparence et fiabilité dans le respect de ses promesses.

4. Discussion des résultats de l'analyse univariée et bivariée

L'analyse des résultats montre que les principes de transparence de la lettre 53 de l'Imam Ali, ont une pertinence continue dans le contexte moderne des organisations publiques marocaines. Les mécanismes de contrôle et de vigilance, la sincérité et la neutralité des évaluations, la communication des informations, et le respect des promesses sont des facteurs cruciaux qui influencent la performance organisationnelle. Les résultats suggèrent que, bien que ces principes soient reconnus comme importants, leur application reste insuffisante dans de nombreuses organisations publiques.

- **Contrôle et vigilance** : Les résultats révèlent que la majorité des répondants perçoivent les mécanismes de contrôle comme insuffisants, ce qui nuit à la gestion des ressources publiques. Il est nécessaire d'améliorer ces mécanismes pour renforcer la transparence et la performance des organisations.
- **Sincérité et neutralité** : La perception de l'objectivité et de la neutralité des évaluations est globalement négative. Pour améliorer la performance, il est essentiel de renforcer l'équité et la transparence dans les processus d'évaluation.
- **Communication des informations** : Les perceptions variées sur la publication des évaluations montrent une incohérence dans la communication des informations. Une meilleure transparence et une publication plus régulière des évaluations sont nécessaires pour renforcer la confiance et améliorer la performance.
- **Respect des promesses** : Le manque de respect des promesses est perçu comme un problème majeur, affectant la confiance des parties prenantes et la performance organisationnelle. Il est crucial de garantir la fiabilité des engagements pour améliorer la performance globale.

Dans l'ensemble, ces quatre aspects de la transparence — à savoir le contrôle et la vigilance, la sincérité et la neutralité, la communication des informations et le respect des promesses — sont interconnectés et contribuent tous à une meilleure performance des organisations publiques marocaines. Ils favorisent la confiance, stimulent la collaboration et améliorent la gestion organisationnelle, se traduisant ainsi par des performances accrues dans le cadre d'une bonne gouvernance.

En dernière instance, nos résultats empiriques confirment les principes inspirés de la lettre 53 de l'Imam Ali en démontrant que la transparence, telle qu'elle est définie par ces principes, est incontestablement associée à une amélioration notable de la performance des organisations publiques marocaines. Cependant, il est crucial de reconnaître que la mise en œuvre de la transparence peut varier en fonction du contexte, de la culture organisationnelle et de la volonté politique, comme l'ont souligné des études antérieures [Tran, Nguyen & Hoang (2021) ; Røge et Lennon (2018)]. Ainsi, bien que nos résultats soient conformes à la tendance générale observée dans d'autres contextes, ils tiennent également compte des spécificités propres aux organisations publiques marocaines.

En fin de compte, cette convergence entre nos résultats et la littérature existante consolide l'idée que la transparence est un élément clé de la bonne gouvernance et de la performance organisationnelle, tout en soulignant la nécessité de tenir compte des facteurs contextuels dans l'application de ces principes. Ainsi, la lettre 53 de l'Imam Ali continue de guider notre compréhension des fondements de la transparence et de son impact sur la performance, offrant des enseignements précieux pour les organisations publiques marocaines.

5. Conclusion

L'analyse des principes de transparence énoncés dans la lettre 53 de l'Imam Ali Ibn Abi Taleb révèle leur pertinence continue dans le contexte de la gouvernance publique moderne, en particulier au Maroc. Les résultats de l'étude indiquent que les mécanismes de contrôle et de vigilance, la sincérité et la neutralité, la communication des informations, et le respect des promesses sont tous des facteurs clés influençant la performance organisationnelle des institutions publiques.

Les données montrent que la transparence, telle que décrite dans la lettre 53, est étroitement liée à l'efficacité et à l'efficience des organisations. Cependant, des lacunes subsistent dans la mise en œuvre pratique de ces principes, notamment dans la communication formalisée des évaluations et le respect des engagements. La perception des fonctionnaires sur ces aspects

révèle des opportunités d'amélioration significatives pour renforcer la confiance et optimiser la performance.

Limites de la recherche

Cette recherche comporte certaines limites qui peuvent influencer les résultats obtenus

- **Taille de l'Échantillon** : L'échantillon de 126 répondants peut ne pas être représentatif de l'ensemble de la population, limitant la généralisation des résultats.
- **Méthodologie Unique** : La collecte des données par une seule méthode peut restreindre la profondeur des informations obtenues. L'utilisation de méthodes mixtes pourrait enrichir les résultats.
- **Données Quantitatives** : L'absence de données qualitatives limite la compréhension des nuances des perceptions des répondants.
- **Contexte Temporel** : Les résultats reflètent une situation spécifique et peuvent ne pas tenir compte des récents changements organisationnels.
- **Pertinence Culturelle** : Les perceptions peuvent être influencées par des facteurs culturels locaux, limitant la comparabilité avec d'autres contextes.

Ces limites soulignent la nécessité de compléter l'étude par des recherches supplémentaires pour obtenir une vue plus complète et nuancée.

Implications de la recherche

- **Renforcement des Pratiques de Transparence** : Les institutions publiques marocaines doivent renforcer leurs pratiques de transparence en intégrant les principes de la lettre 53 dans leurs processus de gestion. Cela implique de mettre en place des mécanismes de contrôle internes robustes, d'améliorer la communication formelle des évaluations, et d'assurer le respect des engagements et des promesses faites aux citoyens.
- **Formation et Sensibilisation** : La formation des fonctionnaires sur l'importance de la transparence et des principes énoncés dans la lettre 53 est cruciale. Des programmes de sensibilisation et de formation continue peuvent aider à inculquer ces valeurs et à améliorer l'application pratique des principes de transparence au sein des institutions publiques.

- **Amélioration des Mécanismes de Communication** : Il est essentiel d'améliorer les mécanismes de communication au sein des institutions publiques pour garantir que les informations pertinentes soient accessibles et compréhensibles pour les citoyens. Cela pourrait inclure des rapports réguliers sur les performances et les résultats des évaluations, ainsi qu'une meilleure gestion des retours d'information.
- **Promotion de la Responsabilité et de l'Intégrité** : Les institutions doivent promouvoir une culture de responsabilité et d'intégrité en veillant à ce que les principes de transparence soient respectés à tous les niveaux. Des mesures disciplinaires appropriées devraient être mises en place pour traiter les cas de non-respect des engagements et des promesses.
- **Evaluation et Ajustement Continu** : Il est important de mettre en place des mécanismes d'évaluation continue des pratiques de transparence et de performance organisationnelle. Les institutions doivent être prêtes à ajuster leurs stratégies et leurs processus en fonction des retours d'information et des résultats observés pour garantir une amélioration continue.

En mettant en œuvre ces implications, les institutions publiques marocaines peuvent non seulement améliorer leur performance organisationnelle mais aussi renforcer la confiance des citoyens dans la gestion publique, contribuant ainsi à une gouvernance plus équitable et plus efficace.

Perspectives de la recherche

En termes de perspectives de recherche, il serait bénéfique d'approfondir l'analyse en étudiant les impacts à long terme de la mise en œuvre des principes de transparence sur la performance des institutions publiques à travers des méthodes quantitatives plus robustes, telles que des analyses statistiques avancées ou des études longitudinales. D'autres recherches pourraient également explorer l'application des enseignements d'Imam Ali dans d'autres contextes géopolitiques et culturels pour comprendre leur universalité et leur adaptabilité à divers environnements institutionnels.

BIBLIOGRAPHIE

- Audria, R., (2004). New public management et transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel. Université de Genève. Thèse de doctorat. no. SES 567.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301.
- Bowrin, A. R. (2004). Internal control in Trinidad and Tobago religious organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(1), 121–152.
- Boyne, G. (2002). Concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory framework in England and Wales. *Public Money and Management* 22 (2): 17-24.
- Boyne, G. (2003). Sources of public service improvement: a critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13: 3 pp. 367-394
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233-257.
- Burak, E., Erdil, O., & Altındağ, E. (2017). Effect of corporate governance principles on business performance. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(7), 8-21.
- Chaher, M. & Gnichi, A. (2007). Gouvernance et exigence de la transparence : la condescendance du voile. *Revue Gouvernance*, 4 (2).
- Doherty, T.L.; Horne, T., (2002), *Managing Public Services—Implementing Changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management*; Routledge: London, UK; New York, NY, USA
- EL Kafssaoui , A., EL Mastour , R., EL Kebdani , H. et Touab , O. (2024). Le rôle de l'information comptable dans les universités : Une clé pour la gestion efficace des ressources. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 5, 2 (févr. 2024).
- Guillamón, M. D., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2020). Is transparency a way to improve efficiency? An assessment of Spanish municipalities. *Regional Studies*, 55(2), 221-233.
- Jensen .M-C., & Meckling W- H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), P 305-360.
- Khaltar, O., & Moon, M. J. (2020). Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, 22(4), 372-394.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
- Krishnamurti, C., Sevic, A., & Sevic, Z. (2005). Legal Environment, Firm-level Corporate Governance and Expropriation of Minority Shareholders in Asia. *Economic Change and Restructuring*, 38 (1), 85–111
- Lapsley, I., & Ríos, A.-M. (2015). Making sense of government budgeting: An Internal transparency perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(4), 377–394.

- Meyers, F., Verhoest, K., & Beuselinck, E. (2006). Performance of public sector organizations: do management instruments matter. Paper for “A performing public sector: the second transatlantic dialogue” Leuven, België, 1-3.
- Perotti, E. C. & Von Thadden, E.L, 2003, Strategic Transparency and Informed Trading: Will Capital Market Integration Force Convergence of Corporate Governance? *Journal of financial and quantitative analysis*, Cambridge University Press, 38(1), pages 61-86,
- Poister, T. H. (2008). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.
- Pollifroni, M., Militaru, G., & Ioana, A. (2015). Efficiency towards transparency: The case study of the Italian Lyric-Symphonic Foundations. *Procedia Economics and Finance*, 27, 4-13.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Stirton, L., & Lodge, M. (2001). Transparency mechanisms: Building publicness into public services. *Journal of law and society*, 28(4), 471-489.
- Reynolds, B., & Quinn, S. C. (2008). Effective communication during an influenza pandemic: The value of using a crisis and emergency risk communication framework. *Health Promotion Practice*, 9(4):13S-17S.
- Røge, K. M., & Lennon, N. J. (2018). A study on the criteria of internal transparency, efficiency and effectiveness in measuring local government performance. *Financial Accountability & Management*, 34(4), 392-409.
- Taylor, J. 2021. Performance in the public sector. In Lewis J.M. Tiernan A. (eds.), *Oxford Handbook of Australian Politics*, Oxford University Press. Chapter : 23.
- Tran, Y. T., Nguyen, N. P., & Hoang, T. C. (2021). The role of accountability in determining the relationship between financial reporting quality and the performance of public organizations: Evidence from Vietnam. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40(1), 106801.
- Van Helden, GJ., & Reichard, C. (2013). Une méta-revue de la recherche sur la gestion de la performance du secteur public. *Tékhné*, 11 (1), 10-20.
- Valencia, L. A. R., Queiruga, D., & González-Benito, J. (2015). Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2517–2535