

# REMALD

Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement

collection

**Manuels  
et Travaux  
Universitaires**

157  
2 0 2 5



## Vers l'innovation du système d'information pour la valorisation du patrimoine des collectivités territoriales marocaines

Docteur Mhamed LKAHAL

Préface

Professeur Michel BOUVIER

Présentation

Professeur Abdelhamid BENKHATTAB

- Meyer M. (2001), « Bureaucracy and Bureaucratization », in N.J. Smelser & P.B. Baltes (ed.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Paris, Elsevier Science Ltd, p. 1402-1406.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Mouchtary M. (2000) « Le rôle des collectivités locales dans le développement économique et social au Maroc », *REMALD*, série « Thèmes actuels », n° 24.
- Nadeau R., Martel J., Martel C., M'zali B. (1988), « L'utilisation des méthodes quantitatives pour les décisions de gestion dans les PME québécoises : une étude empirique », Papier de recherche, Université de Laval, GRADE RR 88, Québec, novembre.
- Ngongang D., Kadouamai S. (2008), « Mutation comptable OCAM/OHADA et facteurs déterminants du changement dans les entreprises camerounaises », *Euro-Mediterranean Economics and Finance Review*, vol. 3, n° 1, p. 190-207.
- Parente P. (1998), « Intérêt des approches contingentes en contrôle de gestion : le cas des collectivités locales », revue *Politiques et management public*, vol. 16, n° 4, décembre.
- Revue française de finances publiques*, n° 164, novembre 2023, « Le pouvoir financier public : lieux de décision, lieu d'influence, lieu de rencontre », Lextenso.
- Revue française de finances publiques*, n° 125, février 2014, « Le cadre financier de l'union européenne 2014-2020 ».
- Zair T. (2015), « Le principe de libre administration des collectivités territoriales », in *La Régionalisation avancée : fondements et principes constitutionnels*, REMALD, p. 123.

## Table des matières

<b>Préface</b>	
Michel Bouvier .....	19
<b>Présentation</b>	
Abdelhamid Benkhatab .....	23
<b>Abréviations</b> .....	25
<b>Introduction générale</b> .....	27
<b>Structure générale</b> .....	39
<b>□ Première partie : Les facteurs contingents déterminant la valorisation du patrimoine communal public au Maroc</b> ...	43
<b>Introduction</b> .....	45
<b>Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'approche de la contingence : présentation des variables contingentes expliquant l'innovation du système d'information patrimonial</b> .....	49
Introduction .....	49
Section I : Concepts et cadres théoriques de l'approche de la contingence dans le système d'information patrimonial .....	50
§I. Éclairage conceptuel : les paramètres du cadre conceptuel du système d'information patrimonial .....	50
I. Le système de la gestion du patrimoine : une variable déterminante dans la transparence du système d'information patrimonial .....	51
1. Délimitation du concept de patrimoine : notion juridiquement difficile à cerner .....	51
2. Le Système de gestion du patrimoine communal : quelle relation avec le système d'information comptable? .....	54
II. Système d'information patrimonial : détermination des concepts .....	56

1. Le concept de système d'information .....	56
2. Système d'information patrimonial: de la notion à la conceptualisation .....	60
<b>§II. Éclairage conceptuel: l'évolution de la théorie de la contingence du secteur privé au secteur public .....</b>	<b>69</b>
I. La naissance de la théorie de la contingence dans le secteur privé .....	69
1. L'évolution du sens philosophique du concept de contingence ..	69
2. Innovation de la théorie de la contingence .....	71
II. Les facteurs participant à l'émergence de la théorie de la contingence dans le secteur public .....	75
1. Les théories administratives et du management scientifique ...	75
2. L'école des relations humaines .....	76
Section II: Le cadre conceptuel de la théorie de la contingence dans le système d'information patrimonial: la transposition à travers la lecture du modèle de Lüder .....	77
<b>§I. Les facteurs internes de contingence d'innovation du système d'information communal .....</b>	<b>78</b>
I. Variables structurelles internes de la théorie de la contingence: présentation des variables déterminantes de la mutation du SIC selon l'évolution des modèles 1989, 1992, 1994 et 2002 .....	78
1. L'âge de l'organisation: une variable influente dans l'exploitation de l'information comptable .....	79
2. L'apport du secteur d'activité dans la production de l'information comptable .....	79
3. L'influence de la taille sur la complexité du système d'information comptable .....	80
4. L'impact de la culture sur la perception des techniques comptables .....	80
II. Les variables comportementales: facteurs déterminants dans la production des informations plus informatives du système d'information comptable .....	81
1. Le profil du dirigeant: acteur-clé au niveau de la production et de l'utilisation de l'information comptable .....	82
2. Niveau de formation du dirigeant: variable déterminante dans le degré d'utilisation de l'information comptable .....	83

3. L'expérience et l'âge du dirigeant: quelle relation avec le degré d'utilisation des données comptables? .....	84
4. L'influence du profil du comptable sur l'introduction d'une comptabilité plus informative .....	84
<b>§II. Les facteurs externes de contingence du système d'information comptable .....</b>	<b>86</b>
I. Les facteurs de contingence contextuelle des innovations comptables du secteur public à travers une lecture du modèle Lüder (1989) .....	86
1. Présentation du modèle; les variables caractérisant le contexte national .....	87
2. Variable correspondant à l'influence des professionnels de la comptabilité .....	89
II. Les nouveaux modèles de contingence adaptés au secteur public .....	90
1. Les apports du cadre théorique du modèle de contingence de Lüder (1992) .....	90
2. Le modèle de contingence révisé Lüder (1994) .....	100
3. Modèle du processus de réforme de management financier version 2002: <i>Financial Management Reform Process Model</i> ..	102
4. Le caractère évolutif et d'innovation des variables contextuelles du modèle de Lüder (2002): l'influence des nouveaux paramètres contextuels sur la réforme du système de la comptabilité publique .....	104
Conclusion du chapitre I .....	106
<b>Chapitre II: Le <i>New Public Management</i>: une variable contextuelle d'émergence de la gestion du patrimoine dans l'administration publique .....</b>	<b>109</b>
Introduction .....	109
Section I: <i>New Public Management</i> : de la notion à la conceptualisation .....	111
<b>§I. Le cadre axiologique du <i>New Public Management</i> traditionnel ..</b>	<b>112</b>
I. Les approches théoriques avant l'émergence du <i>New Public Management</i> .....	112
1. Le management public en tant qu'activité apolitique .....	112

2. Le management public en tant qu'activité scientifiquement fondée .....	113
3. Le management public en tant qu'activité orientée vers les règles .....	114
4. Le management public en tant qu'activité à vocation humaine ..	114
5. Le management public en tant qu'activité axée sur les politiques .....	115
6. Le management public en tant qu'activité axée sur l'environnement .....	115
II. Notions et fondement du management public .....	116
1. Le concept de management : une variable contingente déterminante dans le management public .....	116
2. Le passage du public administration vers le public management ..	118
§II. Le cadre axiologique du <i>New Public Management</i> .....	124
1. Le <i>New Public Management</i> : modernisation du secteur public à travers le système patrimonial .....	124
1. Les concepts de bases et principes du <i>New Public Management</i> ..	125
2. La comptabilité patrimoniale comme facteur-clé du <i>New Public Management</i> .....	127
II. Les facteurs d'ordre patrimonial déclenchant l'émergence du <i>New Public Management</i> .....	129
1. Les crises économiques et fiscales .....	129
2. Mutations idéologiques et politiques .....	130
3. Développement des technologies de l'information .....	132
4. L'apport des consultants internationaux en management .....	133
Section II : Le management public territorial : du global au local ...	133
§I. Les variables d'ordre managérial nécessitant la migration de l'administration locale vers les principes et les valeurs du management public territorial .....	134
1. Le management public territorial comme vecteur de la modernisation de l'administration locale .....	134
II. Les fondements du management public territorial .....	136
1. Les facteurs d'ordre managérial .....	137
2. Les facteurs d'ordre moral .....	139
3. Les facteurs d'ordre comportemental .....	140
4. Les facteurs liés au management des risques et des crises ...	141

§II. Conceptualisation de la gestion de patrimoine .....	142
1. L'évolution de la théorie du patrimoine à travers la sociologie webérienne .....	142
II. La gestion du patrimoine : du privé au public .....	145
Conclusion du chapitre II .....	150
<b>Conclusion de la première partie</b> .....	151
<b>□ Deuxième partie : L'innovation du Système d'information patrimonial communal : une analyse du processus de rénovation grâce au modèle de contingence de Lüder</b> .....	153
<b>Introduction</b> .....	155
<b>Chapitre I : L'évolution du Système d'information patrimonial des communes à lumière de la décentralisation financière</b> .....	159
<b>Introduction</b> .....	159
<b>Section I : L'influence des variables structurelles politico-administratives et sociétales sur l'évolution du système d'information patrimonial communal</b> .....	160
§I. L'influence de la décentralisation financière sur l'évolution du statut managérial des communes .....	161
I. L'évolution des variables politico-administratives de la structure communale .....	162
1. Évolution du cadre institutionnel et juridique du système d'information patrimonial communal .....	162
2. Évolution des variables sociétales à la lumière de l'évolution de la démocratie participative .....	167
II. Décentralisation financière : vers une approche entrepreneuriale ..	169
1. Le nouveau cadre contractuel favorisant l'autonomie financière ..	170
2. La rénovation de l'architecture budgétaire des communes ....	171
§II. Les contraintes contingentes liées au statut des dirigeants communaux .....	173
I. Analyse des variables de la contingence structurelle des communes marocaines .....	173
1. Le profil et le statut du président du conseil communal, entre l'intérêt politique et l'utilité personnelle .....	173

2. Les enjeux liés à l'évolution de la structure institutionnelle des communes .....	177
3. Les enjeux liés aux variables de contingence comportementale .....	181
4. Les enjeux liés aux variables socio-professionnelles des dirigeants communaux .....	183
5. L'évolution des variables instrumentales à la lumière de la nouvelle forme des principes de libre administration et d'autonomie financière .....	199
Section II : L'influence des variables contextuelles sur la structure interne communale .....	201
§I. Obligation de convergence avec les normes juridiques et de transparence internationales .....	202
I. Adhésion du Maroc aux normes internationales de la transparence des finances publiques .....	202
1. La convention des Nations Unies contre la corruption .....	203
2. Statut avancé accordé au Maroc par l'Union européenne .....	203
3. Adhésion du Maroc à la norme spéciale de diffusion des données .....	204
II. L'évaluation de la comptabilité du secteur public de l'État par l'expertise des organisations financières internationales .....	205
1. Rapports sur l'observation des normes et des codes (RONC) .....	205
2. Rapports du CFAA et du PEFA .....	206
§II. Évolution du cadre juridique comptable public de l'État au Maroc .....	207
I. Évolution du cadre normatif comptable du secteur public de l'État .....	207
1. La mutation du système comptable de l'État vers les normes IPSAS .....	208
2. La spécificité de la nouvelle comptabilité normée de l'État .....	210
3. Gestion axée sur les résultats au Maroc; un nouveau paradigme pour la comptabilité publique locale .....	212
II. L'influence de l'absence de comptabilité patrimoniale communale sur le système de la comptabilité nationale .....	214
1. Les exigences du système d'information de la comptabilité nationale .....	215
2. Limite du système de la comptabilité nationale .....	217
Conclusion du chapitre I .....	227

Chapitre II : Les Sociétés de développement local: une variable instrumentale et un mode de gouvernance de la valorisation du patrimoine communal .....	229
Introduction .....	229
Section I : La pratique de l'approche patrimoniale dans les communes marocaines .....	231
§I. Les enjeux managériaux liés au système de la gestion du patrimoine .....	234
1. Les enjeux liés aux patrimoines privés .....	234
1. Procédure d'acquisition .....	234
2. Procédure de dons et legs consentis aux collectivités territoriales .....	236
3. Procédure d'échange .....	237
4. Procédure de cession par adjudication publique et à l'amiable .....	238
5. Procédure de conclusion de bail .....	240
6. Les affectations et désaffectations du domaine privé des collectivités territoriales .....	241
II. Les enjeux liés au système de gestion du patrimoine public communal .....	242
1. Classement et déclasserment .....	243
2. La délimitation du domaine communal .....	244
3. L'expropriation pour cause d'utilité publique .....	245
4. Conservation du patrimoine: un gage pour la comptabilité patrimoniale .....	246
5. Gestion déléguée .....	247
§II. Vers une approche patrimoniale du système d'information: une analyse basée sur le cas de la commune de Témara .....	247
I. Patrimoine public et privé de la commune: facteurs influençant l'articulation et la cohérence du SIC et du SGP .....	248
1. Problèmes liés aux patrimoines publics .....	248
2. Problèmes liés au patrimoine privé .....	251
II. Les exigences de la nouvelle approche patrimoniale du système d'information patrimonial communal .....	253
1. La nouvelle approche d'ordre stratégique .....	253
2. Les prérequis et les perspectives de la comptabilité patrimoniale .....	255

Section II : Les piliers fondamentaux de l'innovation et de la valorisation du système d'information patrimonial communal .....	260
§I. La nouvelle comptabilité communale .....	261
I. L'influence des objectifs fondamentaux d'ordre managérial de la nouvelle comptabilité normée .....	261
II. La structure de la nouvelle comptabilité patrimoniale .....	264
§II. La SDL un nouveau mode innovant de management des biens et des services publics .....	269
I. Les facteurs contextuels participant à la naissance des SDL .....	270
II. Les apports des facteurs contingents d'ordre managérial des SDL dans la valorisation du patrimoine communal .....	272
Conclusion du chapitre II .....	280
Conclusion de la deuxième partie .....	283
Conclusion générale .....	285
Bibliographie .....	293
Table des matières .....	305
Liste des tableaux .....	313
Liste des figures .....	315

## Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Résumé des attributs de la qualité de l'information ..	59
Tableau n° 2 : Influence de l'environnement sur les réformes de la comptabilité publique .....	105
Tableau n° 3 : Le développement du cadre conceptuel et idéologique du management public à travers l'évolution des approches de management public .....	112
Tableau n° 4 : Les caractéristiques opposant la bureaucratie administrative au management public .....	123
Tableau n° 5 : Synthèse des principes, concepts et outils du <i>New Public Management</i> .....	126
Tableau n° 6 : Classification des patrimoines publics .....	148
Tableau n° 7 : L'influence de l'évolution de la gouvernance juridique sur le système d'information patrimonial .....	163
Tableau n° 8 : Variable de la taille : évolution du nombre des communes marocaines à dimension urbaine et rurale entre 1959 et 2015 .....	179
Tableau n° 9 : Échantillon représentatif consolidé des conseils communaux des différentes régions .....	182
Tableau n° 10 : Variable « âge » : Répartition des membres des conseils communaux au niveau national .....	183
Tableau n° 11 : Variable « âge » : Répartition des conseillers territoriaux au niveau de la région de Rabat-Salé-Kénitra .....	184
Tableau n° 12 : Variable « âge » : Répartition des élus au niveau de la région Béni Mellal-Khénifra .....	185
Tableau n° 13 : Variable « niveau d'instruction » des membres des conseils territoriaux au niveau national .....	186

Tableau n° 14 : Variable « niveau d'instruction » des membres des conseils territoriaux au niveau de la région de Rabat-Salé-Kénitra ...	188
Tableau n° 15 : Variable « niveau d'instruction » des membres des conseils territoriaux au niveau de la région de Béni Mellal-Khénifra ...	189
Tableau n° 16 : Variable « expérience » des membres des conseils territoriaux interrogés au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra ...	190
Tableau n° 17 : Variable « rendement » des membres des conseils territoriaux interrogés au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra ...	191
Tableau n° 18 : La stratégie des élus pour dépasser les problèmes de la gestion locale au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra ...	192
Tableau n° 19 Variable « formation » Définition des axes prioritaires de formation au niveau de la région Béni Mellal-Khénifra ...	193
Tableau n° 20 : Variable « formation » : Répartition des bénéficiaires selon le pays d'accueil ...	194
Tableau n° 21 : Variable « Profession » : Répartition des membres des conseils des collectivités territoriales par profession au niveau national ...	195
Tableau n° 22 : Variable « Profession » : Répartition des membres des conseils des collectivités territoriales par profession au niveau de la région Béni Mellal-Khénifra ...	196
Tableau n° 23 : Variable « indemnité » de représentation des présidents de commune ...	198
Tableau n° 24 : Les normes IPSAS retenues par le Maroc ...	211
Tableau n° 25 : L'interaction des objectifs de la nouvelle comptabilité patrimoniale avec les variables de contingence du modèle Lüder 1992 ...	263
Tableau n° 26 : La dimension patrimoniale du plan comptable des collectivités territoriales ...	265
Tableau n° 27 : Variable « secteur d'activité » des communes marocaines ...	273
Tableau n° 28 : La dimension patrimoniale du plan comptable des collectivités territoriales ...	274

## Liste des figures

Figure n° 1 : Formulation de la problématique et des questions sous-jacentes de la recherche ...	40
Figure n° 2 : Cadre général ...	41
Figure n° 3 : Modélisation du paradigme systémique ...	57
Figure n° 4 : Synthèse de l'évolution des définitions des systèmes d'information ...	63
Figure n° 5 : Essai de modélisation du Système d'Information Patrimonial ...	68
Figure n° 6 : Les facteurs de contingence intervenant dans l'utilisation des systèmes d'information comptable ...	86
Figure n° 7 : Classification des systèmes d'information des villes ...	79
Figure n° 8 : Modèle de contingence des innovations comptables du secteur public (version 1992) ...	98
Figure n° 9 : La version 1994 du modèle de Lüder ...	101
Figure n° 10 : <i>Financial Management Reform Process Model</i> (FMR Model) ...	104
Figure n° 11 : Le triptyque du système administratif traditionnel ...	122
Figure n° 12 : Stratégie du patrimoine public local selon deux fonctions: marchande et prestataire ...	147
Figure n° 13 : L'évolution du dispositif institutionnel de la Direction Générale des Collectivités Territoriales ...	166
Figure n° 14 : La nouvelle nomenclature budgétaire axée sur les principes du Management Public Territorial ...	172
Figure n° 15 : Les effets de la variable « taille » sur le système comptable et sur le dirigeant ...	180

Figure n° 16 : La procédure d'acquisition à l'amiable des biens . . . . .	235
Figure n° 17 : Classification du SIC des communes marocaines à travers le modèle de Lüder 1989 . . . . .	277
Figure n° 18 : Modèle consolidé de Lüder 1989, 1992, 1994 et 2022 expliquant les contraintes liées aux contingences communales . . . . .	279



### Mhamed LKAHAL

Docteur en Droit Public et Sciences Politiques à la Faculté de droit, Rabat-Agdal.

Titulaire, par ailleurs, des diplômes suivants:

- Master spécialisé en Management des Villes et des Territoires à l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises de Casablanca (ISCAE).
- Master en Droit Public option Études Administratives et Financières à la Faculté de droit, Rabat-Agdal.
- Mastère de Management de la Maintenance à l'École Mohammadia d'Ingénieurs.
- Certificat international en « Sustainable Development Goals Manager » délivré par International Federation of Global & Green Information Communication Technology: Miami, USA.

M. LKAHAL est auteur de plusieurs articles dans le domaine de la normalisation et la gouvernance financière publique.

Joignant la théorie à la pratique, M. LKAHAL est initiateur d'un ensemble de projets publics relevant de l'Intelligence et l'Innovation Territoriale à travers le pilotage des directions générales d'un ensemble de Sociétés de Développement Local (SDL) dans les villes de Berkane, Serrat, Rabat et Essaouira.

« Au final, en filigrane de cet excellent travail Mhamed LKAHAL s'inscrit dans la recherche d'un nouveau modèle de gouvernance financière locale adapté à la réalité des sociétés contemporaines.

Il en propose, avec beaucoup de finesse, l'un des éléments clefs et l'on ne peut que l'en féliciter. »

**Michel BOUVIER**

المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية • سلسلة «مؤلفات وأعمال جامعية»  
العدد 157 • 2025. الطعة الأولى

نحو ابتكار نظام معلوماتي لتأمين ممتلكات الجماعات الترابية المغربية  
د. محمد لكحال

ISBN : 978-9920-643-99-3



Scannez-moi pour  
plus d'informations

129 Dh